

Aile işletmesi kavramının literatürdeki tanımlamaları ve bu tanımlamalar hakkında çeşitli yorumlar

Evren AYRANCI*

Özet

Bu makalede “aile işletmesi” kavramının tanımlamaları ele alınmıştır. Aile işletmeleri hakkındaki çalışmalar incelendiğinde “aile işletmesi olmanın” farklı çalışmalarda farklı anlayışlarla değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır. Bu makale ile söz konusu çalışmalarda farklı aile işletmesi tanımlamaları gruplanmış ve tanımlamaların her bir grubuna yönelik olarak çeşitli yorumlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, sahiplik, yönetim.

The definitions of family business concept in literature and some comments on these definitions

Abstract

In this paper, the definitions of “family business” concept was taken into consideration. When the studies about family businesses are analyzed, it is found out that “being a family business” is anticipated according to different aspects in different studies. With this paper, different family business definitions in mentioned studies were grouped and some comments were made for every group of the definitions.

Keywords: *Family business, ownership, management.*

Giriş

Günümüzde aile işletmeleri ekonomi ve toplum bilimleri için çok önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Aile işletmeleri kısmen veya tamamen aile üyelerinin yetenek ve deneyimlerini birleştirmeleri sayesinde çalışmakta ve aileye katkı sağlamaktadır. Ayrıca gerek istihdam yaratma,

* Yrd. Doç. Dr. İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü. Tel: 0532 405 40 94.

gerekse vergi gibi konular düşünüldüğünde aile işletmelerinin ülke ekonomilerine de katkı sağladıkları sonucuna varılabilir.

Aile işletmesi kavramını tanımlamak için öncelikle kavramla ilgili olarak ne gibi çalışmalar yapıldığını gözden geçirmek sağlıklı olacaktır. Literatür taramasında “aile işletmesi” kavramını ele alan bilimsel çalışmaların özellikle 1970’lerden itibaren çoğalmaya başladığı görülmüştür. Aile işletmelerinin bilimsel açıdan ele alınması ile ilgili önemli bir gelişme ise 1988 yılında “Family Business Review” isimli bilimsel derginin ortaya çıkmasıdır. Söz konusu derginin sayesinde aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar oldukça çeşitlenmiştir. Dergide aile işletmelerinde yapılabilecek teorik araştırma konuları (Hollander ve Elman, 1988), aile işletmesinde güçlendirme ve yetki transferi (Barnes ve Hershon, 1989), aile işletmesinin kendisine özgü amaçları (Taguiri ve Davis, 1992), aile işletmesinde dönüşüm kavramı (Gersick v.d., 1999), işletme kurucusunun başarısı ile işletmenin devamlılığının sağlanması (Lansberg, 1988), aile ve işletme kültürünün etkileşimi (Astrachan, 1988), liderlik (Dumas, 1998), kurumsallaşma (Leaptrott, 2005), yönetim ve vekalet teorisi (Miller ve Le Breton-Miller, 2006) gibi pek çok farklı özellikteki konunun işlendiği görülmektedir. Başka bilimsel dergilerde de benzer konuların ele alındığı araştırmalar bulunmaktadır (Örneğin Daily ve Dalton, 1992; James, 1999; Lee ve Maurer, 1999).

İleride daha geniş bir biçimde ele alınacağı üzere aile işletmesi tanımının farklı araştırmalarda farklı şekillerde yapıldığı görülecektir. Dolayısıyla bir araştırmaya göre işletme, aile işletmesi niteliğine sahipken diğer bir araştırmaya göre aynı niteliğe sahip olmayabilir. O halde aile işletmesi kavramının tanımları nelerdir? Bu noktadan itibaren oldukça çeşitli olan tanımlar belli gruplar halinde toparlanarak sunulmaya çalışılmıştır.

Ailenin sahipliğini esas alan tanımlamalar

Sahiplik bakımından yapılan tanımlamalara göre bir ailenin üyelerinin işletmede çoğunluk hissedarı olmaları veya sahiplik yapısını tamamen kontrol etmeleri gerekir. Bir görüşe göre işletmenin sahiplik yapısının tüm kontrolü aile üyelerinde olmalıdır (Barnes ve Hershon, 1989). Başka bir görüşe göre ise sermayesinin %60’ı veya daha fazlası bir ailenin üyelerine ait olan işletme, aile işletmesidir (Donckels ve Fröhlich, 1991). Ward ve Dolan’a (1998) göre bir ailenin üyelerinin hissedar olmaları yüzünden daha fazla oy hakkına sahip oldukları bir işletme “aile işletmesi” olmaktadır.

Sahiplik kriterine göre yapılan aile işletmeleri tanımlamalarında birtakım hususlar dikkat çekmektedir:

Yönetim boyutunun yeterince göz önüne alınmaması: Ailenin işletme sahibi konumunda olması durumunda bile aile işletmeyi istediği şekilde yönetemiyor olabilir. Profesyonel yöneticilerin bulunduğu aile işletmelerinde bu yöneticilerin alınan kararlarda ağırlığa sahip olmaları durumunda, ailenin istekleri daha az gerçekleşebilir. “Profesyonel yönetici” kavramı ile aile üyesi olmayan ve yönetim hakkında teorik ve / veya uygulamalı birikime sahip olan kişiler kastedilmektedir. Elbette ki aile üyesi olan ve yöneticiliği bir meslek olarak sürdüren kişiler de bulunabilir.

- Özellikle “altın hisse” ve benzeri uygulamaların olması, diğer bir ifadeyle oy hakkı ile işletme pay sahipliği arasındaki doğrusal ilişkiyi bozan uygulamaların bulunması durumunda, aile işletmesi tanımının sadece sahipliğe bağlı olması yetersiz kalacaktır.
- Profesyonel yöneticilerin kendi çıkarlarını düşünmeleri yüzünden işletme, ailenin istemediği bir yöne doğru gidebilir. Yönetimde çoğunluğa sahip olmayan aile, sahibi olduğu işletmeye istediği gibi müdahale edecek fırsatı bulamayabilir. Ayrıca sahip

konumundaki ailenin üyeleri, işletmenin gidişatını profesyonel yöneticiler kadar net göremeyebilirler ve bu yüzden kendi yöneticilerine müdahale etmeleri gerektiğinden haberdar bile olamayabilirler.

Statik (durağan) yaklaşım: Sahipliği baz alan tanımlamalara göre yapılan araştırmalarda neredeyse her zaman ailenin sadece *mevcut* sahipliğinin göz önüne alındığı görülmüştür. Eğer işletme sadece sahiplik kriterine göre tanımlanırsa ve işletmenin sahiplik durumu değişime uğrarsa, üzerinde çalışılan işletme bir anda aile işletmesi niteliğini kaybetmiş hale gelebilir. Özellikle panel araştırmaların olduğu, diğer bir deyişle birden fazla işletmenin bir süre boyunca ele alındığı çalışmalarda, ailenin sahiplik durumunun değişmesi yüzünden bazı işletmelerin zamanla araştırmanın dışında tutulması gerekebilir.

Tek taraflılık: Sahipliğe göre yapılan tanımlamalarda, ailenin kendi işletmesini istediği gibi etkileyebileceği anlayışının hakim olduğu görülmüştür. Az önce sözü edilen “yönetim boyutunun yeterince göz önüne alınmaması” maddesinde ailenin her zaman işletmesini istediği gibi yönlendiremeyeceği anlatılmak istenmiştir. Ancak sadece yönetim değil, işletmenin aile üzerindeki *yansımalarının* da aile işletmesi olmada göz önüne alınması mantıklı olabilir. Buna göre aile işletmesi niteliği için sadece ailenin işletme üzerindeki etkisi değil, işletmenin aile üzerindeki etkisi de göz önüne alınarak aile-işletme arasındaki etkileşim düşünülebilir. Örneğin işletmenin devrinde varis bakımından anlaşamayan bir ailenin dağılması gibi. Bu durumda *işletmenin veraseti* aileyi etkilemektedir.

Ailenin tanımı: Ailenin tanımının nasıl yapılacağı konusunda bir uzlaşmaya rastlanamamıştır. Dolayısı ile sahipliğe göre yapılan tanımlamalarda araştırmaların aileyi çok farklı kriterlere göre tanımladıkları görülmüştür. Yine de sahiplik kriterini kullanan araştırmaların genellikle aileyi “evli bir çift ve çocukları” olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Ailenin farklı şekillerde tanımlanması, aileye dahil edilecek pay sahiplerini etkileyeceğinden dolayı aile işletmesi olma / olmama durumunu da belirleyecektir. Burada daha zorlayıcı olan bir husus ise ailedeki değişimlerin pay sahipliğini nasıl etkileyeceğidir. Örneğin işletme sahibi olan ailenin bir damadı eşinden boşandığı halde işletme hisselerini elinde tutmaktaysa, bu kişinin eski aile üyesi ve hala hissedar olması durumunun göz önüne alınması gerekmektedir. Özetle ailenin neye göre (kan bağı, hukuki bağlar, yakın-uzak akrabalık ve benzeri) tanımlandığı ve ailedeki değişimlerin işletmeye sahiplik bakımından nasıl yansıdığı düşünülmelidir. Ancak sahipliğe göre yapılan tanımlamaların çok büyük bir kısmında sahip olan *ailenin* nasıl ifade edileceğinin irdelenmediği görülmüştür.

Birden fazla sahip ailenin olması: Sahiplik kriterini kullanan tanımlamalarda bir aileden bahsedilmektedir. Ancak aynı işletmenin sahibi konumunda örneğin iki aile varsa, sahiplik kriteri tek başına yeterli olmamaktadır. Daha önce ailenin çoğunluk hissedarı olması durumunda aile işletmesinden bahsedilebileceği belirtilmiştir. İşletmede bir aile çoğunluk, diğer bir aile azınlık hissedarı ise işletme, her iki aile için bir *aile işletmesi* olarak ele alınamayabilir. Tanım gereği çoğunluk payına sahip olmak gerekmektedir. O halde azınlık hissedarı olan aile bakımından işletme, aile işletmesi olmayacaktır. Daha uç bir örnek ise şu olabilir: İki ailenin aynı işletmede %50-%50 paya sahip olması durumu. Bu durumda işletmenin tüm sahipleri söz konusu iki ailenin üyeleridir, ancak tanım çoğunluk payı üzerinde durduğundan ve hiçbir aile çoğunluk payına sahip olmadığından ötürü böyle bir işletme bile aile işletmesi olarak değerlendirilmemektedir.

Kriter detayı: En öne çıkan sorun olmaktadır, zira çoğunluk payına sahip olma ile %50’lik kısmın ne kadar üzerinin kastedildiği veya sahiplik yapısının neye dayanılarak tümünden kontrol edilebileceği ile ilgili bir standart bulunmamaktadır.

Ailenin yöneticiliğini esas alan tanımlamalar

Belli bir ailenin üyelerinin işletmede yönetici niteliğine sahip olmaları ve bu niteliğe göre karar almaları gerektiğinin savunulduğu görülmüştür. Genellikle mevcut yönetici kadrosunun çoğunluğunun aynı aileden olması önem taşımaktadır. Örneğin Barry'ye (1989) göre bir ailenin üyelerinin işletmeyi yönetiyor olması yeterlidir. Rue ve İbrahim'e (1996) göre bir ailenin üyelerinin yönetime fiilen katılmış olmaları ve o ailenin yönetimde çoğunluğa sahip olması gerekir. Dunn'a (1996) göre ailenin yönetimde ağırlığa sahip olması veya en azından işletmenin tepe yöneticileri içinde sayı ve derece bakımından aile üyelerinin üstün konumda bulunmaları gerekmektedir. Davis ve Tagiuri (1996) ise işletmeye yön verecek en az iki aile üyesinin aynı anda işletmede bulunmasını savunurlarken, söz konusu iki kişiden birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bunun dışında işletmenin tepe yöneticisinin aynı zamanda işletme kurucusu olmasını veya en azından kurucunun soyundan gelmesini şart koşan araştırmalar da bulunmaktadır (Örneğin McConaughy v.d., 2001).

Ailenin işletme yönetimine katılması bakımından yapılan tanımlamalardaki boşluklar olarak şunlar sayılabilir:

- İşletme sahipliğinin göz ardı edilmesi.
- Statik bir anlayışın olması (Sadece mevcut durumun dikkate alınması ve durumda görülebilecek değişimlerin göz ardı edilmesi).
- Tek taraflılık.
- Ailenin tanımında görülen eksiklikler.
- Yönetimde sayıca üstün olma ile oy gücü arasında doğrusal ilişki bulunmayabileceği durumunun göz önüne alınmaması.
- Yönetimde aynı anda birden fazla aileden gelen üyelerin olabilmesi durumunun göz önüne alınmaması.
- Ailenin yönetimdeki payı ile ilgili kriterlerin detaylı olarak belirtilmemesi. Diğer bir ifadeyle aile işletmesi niteliği için yönetimdeki payın neye dayandığı (yönetici sayısı, oy gücü, unvan) ile payın ne kadar olması gerektiğinin detaylı olarak belirtilmediği görülmüştür.

Sahipliğin ve / veya yönetimin transferini esas alan tanımlamalar

Sahipliğin ve / veya yönetimin transferi bakımından yapılan tanımlamalara göre işletmenin hissedarlık veya yönetim yapısından ziyade işletme hissedarlığının ve / veya yöneticiliğinin süreklilik teşkil edecek bir biçimde belli bir ailenin nesillerine devrinin olması önemlidir. Örneğin Handler'e (1989) göre aile işletmesinde aile üyelerinin yönetime katılmaları suretiyle liderliğin kime geçeceği planlanmaktadır. Donnely (1964) aynı ailenin en az iki neslinin işletmede peş peşe yöneticilik yapmasını, işletmenin "aile işletmesi" niteliği kazanması açısından şart koşmuştur. Fiegenger v.d. (1994) işletmenin yeni nesil aile üyelerine devredilmesinin aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırt etme açısından önemli olduğunu savunmakta ve işletmeyi devralacak aile üyelerinin devirden önce işletmede çalıştırılmaları gerektiğini düşünmektedirler. Zira potansiyel varislerin kendilerini işletme çalışanlarına benimsetmeleri önemlidir.

Sahipliğin ve / veya yönetimin transferi bakımından yapılan tanımlamalar daha önce bahsi geçen iki tanımlamadan daha üstün görünmektedir çünkü özellikle sahiplik ve yöneticiliğin beraberce ele

alınması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca anlayış dinamik bir yapıya da sahiptir; sahiplik ve / veya yöneticilik bakımından sadece mevcut durum değil, mevcut duruma nasıl varıldığı veya mevcut durumun nasıl değişmekte olduğu da dikkate alınmaktadır.

Diğer taraftan sahipliğin ve / veya yönetimin transferini baz alan tanımlamalardaki dikkat çeken eksiklikler şunlardır:

- Tek taraflılık.
- Aile tanımının eksikliği.
- Birden fazla ailenin yönetici / sahip konumunda olmaları durumunun göz önüne alınmaması.
- Yönetim ve sahiplikle ilgili detay eksiklikleri.

Aile ile işletmenin etkileşimini esas alan tanımlamalar

Aile-işletme etkileşimini kullanan tanımlamalar genellikle işletmeyi ve aileyi ayrı ayrı ele almaktadır. Örneğin Beckhard ve Dyer'a (1983) göre aile işletmesi bir sistem olarak ele alındığında şu alt sistemler bulunmalıdır: İş görme sistemi, ailenin kendisi, kurucu ve tüm bunlar arasındaki bağlantıların tamamı. Davis'e (1983) göre işletme ve aile kümeleri arasında etkileşimin olduğu bir işletme *aile işletmesidir*. Shanker ve Astrachan (1996) ailenin birden fazla üyesinin işletme içinde düşük veya yüksek dereceli kadrolarda çalışmaları ve üyelerin işletmenin faaliyetlerini etkileyebilmeleri durumunda aile işletmesinin oluştuğunu ifade etmektedirler. Beehr v.d. (1997) işletme sahibi ile en az diğer bir aile üyesinin beraberce işletme bünyesinde bulunmalarını bir kriter olarak ele almaktadırlar.

Aile-işletme etkileşimini esas alan tanımlamalarda daha önce bahsi geçen "tek taraflılık" zafiyeti bulunmamaktadır, çünkü işletme ve aile sistemleri arasındaki karşılıklı ilişkiler göz önüne alınabilmektedir. Ancak yine de ailenin nasıl tanımlandığı, birden fazla aile olması durumunda ailelerin ayrı birer sistem olarak ele alınmaları / alınmamaları ve aile üyeleri ile işletme arasındaki etkileşimin hangi konulara dayandığı gibi hususlar bakımından eksikliklerin olduğu dikkat çekmektedir.

Aynı anda pek çok farklı kritere dayanılarak yapılan tanımlamalar

Önceki sayfalarda anlatılan ve dört başlık altında toplanan tanımlar sadece belli ana kriterler çerçevesinde yapılan tanımlardır. Bu başlık altında ise birkaç farklı kriteri beraberce şart koşan tanımlamalardan söz edilecektir. Örneğin Dannhaeuser'e (1993) göre bir aile işletmesinde aynı aileden en az iki kişinin sahip ve yönetici niteliklerine sahip olmaları, ailenin gelirinin önemli bir kısmının işletmece karşılanması ve işletme bünyesinde toplamda en fazla 50 kişinin çalışıyor olması gerekmektedir. Fiegenger v.d.'nin (1994) bir başka tanımına göre ise işletme aynı aile tarafından yönetilmeli, aile çoğunluk hissedarı olmalı ve ayrıca işletmede fiilen çalışan aile üyelerinin gelecekte yönetici olmaları için aile tarafından değerlendiriliyor olmaları gereksinimi vardır. Anderson ve Reeb'e (2003) göre üç şart beraberce sağlanmalıdır: Aile, işletmede hissedar durumunda olmalı; aile üyeleri yönetim, yönetişim ve denetim kurulları içinde yer almalı ve kurucu veya kurucunun birinci dereceden bir akrabası fiilen işletmeyi yönetiyor olmalıdır. Lea (1998) ise aile işletmesi kavramını somutlaştırılması oldukça zor olacak bir şekilde tanımlamaktadır ve söz konusu tanıma göre aile işletmesi ailenin ihtiyaçlarına bağlı olarak doğan, aile üyelerinin yetenekleri üzerinde yükselen ve ailenin ahlaki ile ruhsal değerleri sayesinde yön bulan bir

işletmedir. Gümüştakin (2005) aile işletmesi olmayı dört kritere dayandırmaktadır: Yöneticilik ile aile ilişkileri arasında bağlantılar olmalıdır, şu anda veya geçmişte yönetici olan kişilerin çocukları da yönetimde görev almalıdır, aile üyelerinin davranışları ile işletmenin imajı arasında bağlantılar olmalıdır ve aile üyelerinin aile içindeki konumu ile işletmedeki konumu arasında ilişki bulunmalıdır.

Birley (2001) ilginç bir yaklaşım göstererek aile işletmesinin hiçbir şekilde tanımını yapmamış ve katılımcıların kendi işletmelerini aile işletmesi olarak düşünüp düşünmemelerini dikkate almıştır. Benzer bir yaklaşım Sonfield ve Lussier (2004) ile Zahra (2005) tarafından yapılan araştırmalarda da görülmektedir.

Aynı anda birkaç farklı kritere dayanan tanımlamalar oldukça çeşitli olabilmektedir. Bazılarında gelecekle ilgili beklentiler de göz önüne alınırken, bazılarında sadece mevcut durum değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra aile-işletme etkileşimi, yöneticilik ve sahiplikle ilgili detayların ne olduğu, aile tanımının varlığı ve varsa nasıl yapıldığı gibi pek çok husus bakımından da karışık bir anlayış bulunmaktadır. Ayrıca Birley, Sonfield ve Lussier ile Zahra'nın yaklaşımları sayesinde aile işletmesi tanımlamasında aynı anda birkaç kriter baz alınmış olabilir. Bu araştırmacılar aile işletmesi tanımı yapmadıkları halde araştırmaya katılan kişiler aile işletmesinin tanımını kendi zihinlerindeki oldukça farklı kriterlere göre yapmış olabilirler.

Tanımlamalarda kullanılan beş ana kriter grubu sebebiyle "aile işletmesi" kavramı altında oldukça farklı özelliklere sahip işletmeler bir araya gelebilmektedir. Aynı örnekleme kullanan iki araştırmacının farklı kriter gruplarına göre aile işletmesi tanımı yapmaları durumunda birinin aile işletmesi olarak değerlendirdiği işletme, diğeri tarafından aile işletmesi olarak değerlendirilmeyebilir*. Sonuç olarak örneklem içindeki işletmelerin incelenmesi, işletmelere yönelik teori geliştirilmesi ve bulguların karşılaştırılması bakımından oldukça farklı anlayışlar ortaya çıkabilir.

Aile işletmesi tanımını daha genel bir anlayışla yapmak için bahsi geçen beş kriter grubunun bir veya birkaç *ana kritere* göre toparlanması en uygun çözüm yolu olabilir.

Tablo 1. Aile İşletmesi Tanımlarının Genelleştirilmesine Bir Örnek

Statik özellik gösteren tanımlar (Mevcut durumu baz alan tanımlar)	Karma özellik gösteren tanımlar	Dinamik özellik gösteren tanımlar (Mevcut durumun değişmesini de dikkate alan tanımlar)
Sahipliği baz alan tanımlar	Birden fazla kriteri kullanan tanımlar	Sahiplik ve / veya yöneticiliğin transferini baz alan tanımlar
Yöneticiliği baz alan tanımlar		Aile üyelerinin işletmeyle etkileşime girmesini baz alan tanımlar

Tablo 1'deki örnekte beş ana kriter grubu üç ana başlık altına toplanmıştır. Statik özelliğin daha fazla öne çıkması, ilgili tanımların daha ziyade işletmenin mevcut durumu üzerinde odaklanmaları demektir. Dinamik özelliğin daha fazla öne çıkması ise aile işletmesi tanımı yaparken çeşitli değişim süreçlerinin göz önüne alınmasını içermektedir. Söz konusu süreçlere bir takım örnekler verilebilir:

- Aile üyelerinin işletmede resmi veya gayri resmi olarak iş görmeleri.
- Aile üyelerinin işletmedeki pozisyonlarında olabilecek değişiklikler.

* Örneğin Westhead ve Cowling, farklı aile işletmesi tanımlarının aynı araştırma sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini incelemiştir. Yedi değişik tanımın kullanıldığı araştırmada, tanıma bağlı olarak aynı örneklem içindeki işletmelerin %15 ile %78,5 arasındaki kısmının "aile işletmesi" olduğu ortaya çıkmıştır. Bkz.: Paul Westhead ve Marc Cowling, "Family Firm Research: The Need For A Methodological Rethink", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. XXIII, 1998, s. 48-49.

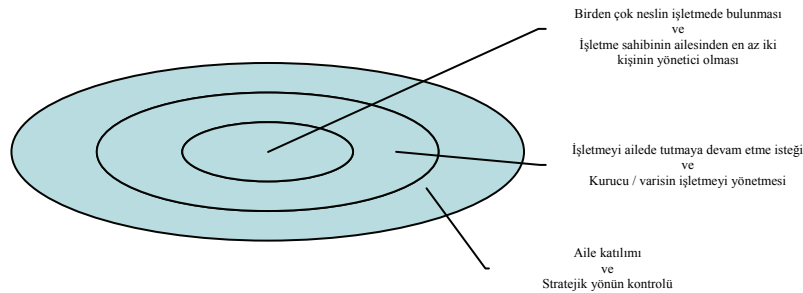
- Üyelerin bir kısmının işletme bünyesine girmeleri veya işletme bünyesinden ayrılmaları.
- İşletmenin aile üyeleri arasında el değiştirmesi (örneğin veraset) veya işletmenin aile dışındaki kişilere devri (ki bu durumda işletmenin türü de değişmiş olacaktır).

Sadece örnek olması için yapılan böyle bir gruplama ile aile işletmesi tanımları daha genel olan üç değişik kritere göre ele alınabilir ve araştırmacıların aile işletmesi tanımlarının birbirlerine daha yakın olması sağlanabilir. Ancak böyle bir gruplamada da bazı eksiklikler vardır:

- Tablo 1'deki gruplamada statik / dinamik kavramları ortaya atılmış ve beş ana kriter grubu bu kavramlara göre dağıtılmıştır. Farklı araştırmacılar beş ana kriter grubunu dağıtmak için farklı kavramları kullanabilirler. Beş ana grubun dağıtılmasında belli bir standart bulunmadığından dolayı her bir kriter grubu farklı araştırmalarda farklı anlayışlarla değerlendirilebilir.
- “Birden fazla kriteri kullanan tanımlar” karma özellikli olarak ele alınmıştır. O halde söz konusu tanımların kısmen statik kısmen dinamik unsurları içermesi beklenebilir. Daha açık bir ifadeyle birden fazla kriteri kullanan tanımlar, aile işletmesinin tanımını yapmak için hem mevcut durumu hem de aileyle bağlantılı olacak şekilde işletmede görülen değişim süreçlerini *beraberce* göz önüne alabilirler. Ancak kullanılan birden fazla sayıdaki kriterin tamamı statik veya dinamik unsurlara da dayalı olabilir; diğer bir ifadeyle tanım yapmada kullanılan kriterlerin tamamı *sadece* mevcut durumu veya *sadece* işletmedeki değişim süreçlerini dikkate alabilir. Örneğin bir araştırmada hem sahiplik hem de yöneticilik için kriterler kullanılıyorsa, aynı anda birden fazla kriter kullanılıyor demektir ancak bu kriterlerin tamamı statik unsurlar altında değerlendirildiğinden dolayı (sadece araştırma *anındaki* sahiplik ve yöneticilik durumu dikkate alındığından dolayı) tanımlama, karma değil statik olacaktır. O halde birden fazla kriter kullanılması durumunda her zaman karma özellikli bir aile işletmesi tanımı yapıldığı ileri sürülemez.

Şu ana kadar anlatılanlar aile işletmesi tanımlarının gruplanmasının ve standardize edilmesinin oldukça zor olduğunu göstermektedir. Tanımları daha genel ve toplu hale getirmeye çalışan araştırmalar incelendiğinde ilk başta az sayıda ve daha somut nitelikteki kriterlerin kullanıldığı, ancak tanımların daha detaylı hale gelmesi durumunda aynı anda çok sayıda ve soyut nitelikli kriterlerin devreye girdiği görülmektedir. Söz konusu araştırmalara en güzel örneklerden birisi Astrachan ve Shanker'e aittir. Astrachan ve Shanker (2003) aile işletmelerinin tanımlarını incelemiş ve tanımları gruplandırarak genelden özele doğru aile işletmesi tanımı kriterleri geliştirmişlerdir.

Şekil 1. Astrachan ve Shanker'in Aile İşletmesi Tanımı Kriterleri



Kaynak: Joseph H. Astrachan ve Melisa Carey Shanker, “Family Businesses’ Contribution to the US Economy: A Closer Look”, **Family Business Review**, C. XVI, 2003, s. 212.

Şekil 1'e göre en dış halka, en geniş aile işletmesi tanımını oluşturmaktadır. Aile üyelerinin bir kısmının veya tamamının bir şekilde işletme sisteminde bulunması ve ailenin işletmeyi yönlendiriyor olması yeterlidir. Ortadaki halka daha dar bir tanımlı savunmaktadır. Ailenin işletme sisteminde bulunması ve işletmeyi yönlendirmesinin yanı sıra, işletmenin devrinin yeni nesil aile üyelerine yapılması niyetinin olması ve varislerin işletmenin başına geçmesi veya kurucunun hala işletmeyi yönetiyor olması gerekmektedir. En içteki halka ise en dar tanımlı oluşturmaktadır. Daha önceki kriterlerin de yanı sıra işletmede aynı anda birkaç neslin görev alması ve en az iki aile üyesinin fiilen yönetimde bulunmaları gerekmektedir. Tanımların kümülatif özellik sergilediği görülmektedir ancak yine de kriterlerin detaylarının verilmemesi bir eksiklik sayılabilir (Örneğin "işletmeyi yönlendirme" kriterinin resmi-gayri resmi hangi unsurlara bağlı olduğu veya işletme devrinin yeni nesillere yapılması "niyeti"nin nasıl değerlendirileceği belirtilmemiştir).

Sonuç

Görüldüğü üzere aile işletmelerinin tanımlanmasında pek çok kriter ve kriterlerden meydana gelen kriter grupları bulunmaktadır. Tanımlamaları daha genel haliyle ele almaya çalışan araştırmalar vardır ancak söz konusu araştırmalar da genel kabul görececek bir aile işletmesi tanımı yapamamaktadır. Bu sebepten ötürü aile işletmelerinin tanımlanmasında bir karmaşanın bulunduğu ileri sürülebilir.

Kaynaklar

Anderson, R.C. ve Reeb, D.M.: 2003, "Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500", *Journal of Finance*, 58, 3, 1301–1328.

Astrachan, J.H.: 1988, "Family Firm and Community Culture", *Family Business Review*, 1, 2, 165–190.

Astrachan, J.H. ve Shanker, M.C.: 2003, "Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, 16, 3, 211-219.

Barnes, L.B. ve Hershon, S.A.: 1989, "Transferring Power in the Family Business", *Family Business Review*, 2, 2, 187–202.

Barry, B.: 1989, "The Development of Organizational Structure in the Family Firm", *Family Business Review*, 2, 3, 293-315.

Beckhard, R. ve Dyer, W.G.: 1983, "Managing Continuity in the Family-Owned Business", *Organizational Dynamics*, 12, 1, 5–12.

Beehr, T.A, Drexler, J.A. ve Faulkner, S.: 1997, "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-family Businesses", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 3, 297–312.

Birley, S.: 2001, "Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 2, s. 63-76.

Daily, C.M. ve Dalton, D.R.: 1992, "The Relationship Between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms", *Journal of Business Venturing*, 7, 5, 375–386.

- Dannhaeuser, N.:** 1993, “The Survival of Family-operated Firms Under Developed Conditions: The Case of Hassfurt, Germany”, *The Journal of Developing Areas*, 27, 3, 307-328.
- Davis, P.:** 1983, “Realizing the Potential of the Family Business”, *Organizational Dynamics*, 12, 1, 47–56.
- Davis, J ve Tagiuri, R.:** 1996, “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, 9, 2, 199–208.
- Donnelly, R.G.:** 1964, “The Family Business”, *Harvard Business Review*, 42, 4, 93-105.
- Dumas, C.:** 1998, “Women’s Pathways to Participation and Leadership in the Family-owned Firm”, *Family Business Review*, 11, 3, 219-228.
- Dunn, B.:** 1996, “Family Enterprises in the UK: A Special Sector?”, *Family Business Review*, 9, 2, 139-156.
- Fiegner, M.K, Brown, B.M, Prince, R.A. ve File, K.M.:** 1994, “A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses”, *Family Business Review*, 7, 4, 313-329.
- Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M. ve Dunn, B.:** 1999, “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business” *Family Business Review*, 12, 4, 287–299.
- Gümüştekin, G.E.:** 2005, “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6, 1, 71-92.
- Handler, W.C.:** 1989, “Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses”, *Family Business Review*, 2, 3, 257–276.
- Hollander, B.S. ve Elman, N.S.:** 1988, “Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry”, *Family Business Review*, 1, 2, 145–164.
- James, H.S.:** 1999, “Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm”, *International Journal of the Economics of Business*, 6, 1, 41–55.
- Lansberg, I.:** 1988, “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, 1, 2, 119-143.
- Lea, J.:** 1998, “What is a Family Business? More than You Think”, <http://www.bizjournals.com/triangle/stories/1998/11/02/smallb3.html> , 17 Aralık 2007.
- Leaptrott, J.:** 2005, “An Institutional Theory View of the Family Business”, *Family Business Review*, 18, 3, 215-228.
- Lee, T.W. ve Maurer, S.D.:** 1999, “The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover”, *Journal of Managerial Issues*, 11, 12, 493–513.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H. ve Fialko, A.S.:** 2001, “Founding Family Controlled Firms: Efficiency, Risk and Value”, *Journal of Small Business Management*, 39, 1, 31–50.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I.:** 2006, “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities”, *Family Business Review*, 19, 1, 73–87.

Aile işletmesi kavramının literatürdeki tanımlamaları ve bu tanımlamalar hakkında çeşitli yorumlar

Rue, L.W. ve İbrahim, N.A.: 1996, “The Status of Planning in Smaller Family – owned Business”, *Family Business Journal*, 9, 1, 29-44 .

Shanker, M.C. ve Astrachan, J.H.: 1996, “Myths and Realities : Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, 9, 2, 107-122.

Sonfield, M.C. ve Lussier, R.N.: 2004, “First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison”, *Family Business Review*, 17, 3, 189-202.

Tagiuri, R. ve Davis, J.A.: 1992, “On the Goals of Successful Family Companies”, *Family Business Review*, 5, 1, 43–62.

Ward, J.L. ve Dolan, C.: 1998, “Defining and Describing Family Business Ownership Configurations”, *Family Business Review*, 11, 4, 305-310.

Westhead, P. ve Cowling, M.: 1998, “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23, 1, 31–56.

Zahra, S.A.: 2005, “Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms”, *Family Business Review*, 18, 1, 23-45.