

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE İŞLETMELERİNİN KUŞAKLARARASI DEVRİ:
KIRKLARELİ'NDE KURUCU VE VÂRİSLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

MEHMET YETKİN

TEMMUZ –2020

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE İŞLETMELERİNİN KUŞAKLARARASI DEVRİ:
KIRKLARELİ'NDE KURUCU VE VÂRİSLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

MEHMET YETKİN

**TEZ DANIŞMANI:
Dr. Öğr. Üyesi YASİN ÇAKIREL**

TEMMUZ-2020

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet Yetkin'in "Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri: Kırklareli'nde Kurucu ve Vârisler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 06/07/2020 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimi ve Yüksek Lisans Derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL

Tez Danışmanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL

Kırklareli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sibel TOKATLIOĞLU

Kırklareli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sait ÖZKUL

Süleyman Demirel Üniversitesi



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Mehmet Yetkin

06/07/2020

ÖZ

AİLE İŞLETMELERİNİN KUŞAKLARARASI DEVİRİ: KIRKLARELİ'NDE KURUCU VE VÂRİSLER ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA

Yetkin, Mehmet

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Yasin Çakırel

Haziran, 2020

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de aile işletmeleri ülke ekonomisinde büyük bir paya sahiptir. Ancak bu işletmeler ekonomik, kültürel veya sosyal nedenlerden dolayı uzun ömürlü olamamaktadır. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada, kuşaklar bağlamında devir sürecinin incelenmesi suretiyle sürdürülebilirliğe engel teşkil edebilecek etmenlerin neler olduğunun açıklanması ve bunlara getirilebilecek çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmıştır. Kırklareli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahipleriyle mülakatlar gerçekleştirilmiş ve konu hakkındaki görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kurucuların ve vârislerin mensubu oldukları kuşağın özellikleri, davranış biçimlerini etkilemekte ve işletmenin sürdürülebilirliği noktasında belirleyici rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kuşaklararası İletişim, Devir, Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

TRANSGENERATIONAL SUCCESSION OF FAMILY FIRMS: A RESEARCH REGARDING FOUNDERS AND SUCCESSORS IN KIRKLARELI

Yetkin, Mehmet

Master's Degree, Business Administration

Supervisor: Ph.D. Yasin akırel

June, 2020

Family businesses have an essential place not only in Turkey's economy but also in the whole world. However, these businesses can't survive due to social reasons such as economic, cultural or individual behavioral differences. In this study, in which qualitative research method is adopted, it is aimed to explain what are the factors that can prevent sustainability by examining the succession process in the context of generations and to offer solutions to them. Interviews were performed with the owners of family businesses in Kirklareli and their opinions were received on the subject. According to the findings obtained the characteristics of the generation that the founders and successors belong to affect their behavioral attitudes and play a determining role in regard of the sustainability of the business.

Keywords: Family Firms, Intergenerational Communication, Succession, Sustainability

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, öncelikle her aşamasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sayın Yasin ÇAKIREL'e teşekkürlerimi arz ederim. Akabinde yine değerli bilgi birikiminden istifade ettiğim, bilhassa yöntem konusunda çok kıymetli katkıları olan Dr. Öğr. Üyesi Sayın Sibel TOKATLIOĞLU Hocama şükranlarımı sunmak isterim. Ayrıca jüriye katılımları ile bizleri onurlandıran Dr. Öğr. Üyesi Sayın Ahmet Sait ÖZKUL'a teşekkür ederim.

Tezim için önem arz eden aile işletmelerine ulaşabilmem adına Kırklareli Ticaret ve Sanayi Odasından Genel Sekreter Sayın Merve GELEP Hanım'a gösterdiği işbirliği için çok müteşekkirim. Son olarak maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xv
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi Tanımı	5
1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	11
1.3. Aile İşletmeleri Çalışmalarının Tarihçesi.....	16
1.4. Türkiye’de Aile İşletmeleri Çalışmaları.....	19
1.5. Aile İşletmesi Modelleri	20
1.6. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	24
1.6.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	24
1.6.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	26

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE BELİRLEYİCİ DEVİR SÜRECİ

2.1. Devir Kavramı ve İşleyiş Süreci.....	29
2.2. Aile İşletmelerinde Devir Süreci Modelleri	33
2.3. Devir Sürecinde İletişim.....	34
2.4. Aile İşletmelerinde Kuşak Kavramı ve Yaşanan Sorunlar.....	37
2.5. Vekâlet Teorisi ve Aile İşletmelerinde Kurucu–Vâris İlişkileri....	41
2.6. Türkiye’de Aile İşletmelerinde Devir Araştırmalarının Bulguları .	43

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı	45
3.2. Araştırmanın Evreni	45

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	46
3.4. Araştırmanın Yöntemi	47
3.5. Verilerin Analiz Edilmesi	49
3.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği	52
3.7. Çalışma Grubu	54

4.BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Bulguların Görselleştirilmesi	57
4.2. Temalar Ekseninde Bulguların Değerlendirilmesi	59
4.2.1. Devir Kararı	59
4.2.2. İşletmeye Dâhil Olma ve İdeal Yetkilendirme	61
4.2.3. Kurucu-Vâris Problemleri	65
4.2.4. Vârisin Kendini Kanıtlaması ve Kurucunun Zihnindeki Yeri	68
4.2.5. Emeklilik Olgusu	71
4.2.6. Sürdürülebilirlik ve İşletmeyi Cazip Kılma	73
SONUÇ	77
KAYNAKÇA	83
EKLER	105
EK 1: MÜLAKAT GÖRÜŞME FORMU	105
EK 2: MOTİVASYON KAYNAĞI OBJE FOTOĞRAFI	107
EK 3: TİCARET ODASI YAZISI	108

TABLÖLAR

Tablo 1: Aile İşletmeleri Tanımının Boyutları.....	7
Tablo 2: Lisansüstü Çalışmaların Tarihçesi.....	19
Tablo 3: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	27
Tablo 4: Kuşakların Yıllara Göre Sınıflandırılması.....	37
Tablo 5: Tümevarım Stratejisinin İşleyişi.....	52
Tablo 6: Mülakat Yapılan Aile İşletmeleri.....	55
Tablo 7: Araştırma Temaları.....	59



ŞEKİLLER

Şekil 1: A-GTK Ölçeği.....	13
Şekil 2 : İki Daire Modeli.....	21
Şekil 3: Üç Daire Modeli.....	22
Şekil 4: Dört Daire Modeli.....	23
Şekil 5: Başarılı Bir Devri Etkileyen Faktörler.....	30
Şekil 6: Vârisin Dâhil Olma Süreci.....	32
Şekil 7: Aile İlişkilerinin Seyri.....	35
Şekil 8: İnteraktif Veri Analizi Modeli.....	51
Şekil 9: Nitel Paradigmada Geçerlilik.....	54
Şekil 10: Kodların Kelime Bulutu Şeklinde Gösterimi.....	57
Şekil 11: Frekansı 10 ve Üzeri Olan Kodların Grafiği.....	58
Şekil 12: Sürdürülebilirlik ve Cazip Kılma Deseni.....	75

GİRİŞ

Dünya genelinde işletmelerin yaklaşık olarak %70 ila %90'ının aile işletmeleri olduğu kabul edilmektedir (Zellweger, 2017: 24). İşletme türleri incelendiğinde aile işletmelerinin daha ağır bastığı (Sharma, Chrisman ve Gersick, 2012: 6) ve dünya çapındaki iş hacminin üçte ikisine katkı sağladıkları ifade edilmektedir (Ballal ve Bapat, 2019: 302).

Dünya'daki duruma bakıldığında, Kuzey Amerika ve Kıta Avrupa'sında faaliyette bulunan işletmelerin büyük oranda aile işletmesi olduğu belirtilmektedir. Sektör yapıları itibarıyla en büyük 10 aile işletmesinin perakende, otomotiv, finans, gıda ve imalat sanayinde faaliyet gösterdikleri ifade edilmektedir (Bain, 2019).

Avrupa Komisyonu'na göre, aile işletmeleri Avrupa'daki istihdamın %60'tan fazlasını oluşturmaktadır. Bu oran aynı zamanda yine Kıta Avrupa'sının toplam istihdamının %50'sine tekabül etmektedir (European Commission DG Enterprise and Industry, 2009). Dünya genelinde olduğu gibi Avrupa'da da aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payının %70-%90'larda olduğu belirtilmektedir (Zellweger, 2017: 25).

Küresel ekonominin üretim üssü haline gelen Asya ve Pasifik ülkelerinde de durumun incelenmesi faydalı olacaktır. Örneğin Çin özelinde, Zhejiang Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, aile işletmelerinin ülkede özel sektör içinde faaliyette bulunan toplam işletmelerin içindeki payını %85,4 olarak ifade etmektedir (Zellweger, 2017: 26). Davis (2014: 112) araştırmasında, Singapur'da 10 ila 100 kişi arasında istihdam sağlayan aile işletmelerinin payının %80-%90 düzeylerinde olduğunu altını çizmektedir.

Memili ve öte., (2015: 772), çalışmalarında aile işletmelerinin Amerika'da eyaletler düzeyinde ülke ekonomisine olan katkılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında aile işletmelerinin ekonomik büyüme ile ters u-şeklinde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, bu yapıların eyaletler özelinde yerel ekonomilere olan katkılarında bir ideal (*optimum*) düzey söz konusudur. Bu işletmelerin oranı

%42,8'e tekabül etmekte ve bu işletmeler ekonomiye olumlu katkılar sunmaktalar.

İstatistikler göstermektedir ki; aile işletmelerinin etki alanı dünya çapında büyük bir önem teşkil etmekte ve birçok ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Lopez de Silanes, La Porta ve Shleifer, 1999: 472).

Türkiye'deki işletmelerin %95'ini aile işletmeleri oluşturmakta olup bu kurumların ortalama ömrü 25 yıldır ve sadece %3'ü dördüncü kuşağı görebilmektedir. İkinci kuşağa başarıyla aktarılabilme oranıysa dünya ortalamasına paralel olarak %30 dolaylarında seyretmektedir (Sönmez, 2015: 4; Hürriyet Ekonomi, 2017). Uzun ömürlü olamamalarının temel nedenlerinden biri devir sürecinin etkin bir şekilde yönetilememesidir. Bu sorun, işletmelerin devamlılığına engel olmaktadır (Grote, 2003: 113; Scholes, Westhead ve Burrows, 2008: 9). Devir konusuyla alakalı farklı çalışmalarda devir ve aile işletmesi kavramlarının önemi vurgulanmış olsa da, genel itibarıyla aile işletmelerinin devir sürecini bir plan dahilinde yürütmediği ve sürece önem vermedikleri tespit edilmiştir (Stavrou, 1998: 135; Handler, 1994: 133; Lansberg, 1988: 35).

Araştırma kapsamında ele alınmaya çalışılacak olan devir (*succession*); “*Gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi.*” şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğan, 2004: 202). Devir, işletmenin yönetimindeki söz sahibi kuşağa mensup bireylerin, bir sonraki kuşağı hazır hale getirmesi suretiyle işletmeyi devretmesi demektir. Kuşak, “*Aynı zaman aralığında doğmuş, yaşadıkları zamanın sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal olaylarından ve hâkim değerlerinden etkilenmiş kişiler ve bu kişilerin oluşturduğu topluluklar*” şeklinde tanımlanmaktadır (Altıntuğ, 2012: 204). Vâris yönetimi devralacak kişi olarak ifade edilebilmektedir. Alanyazındaki tanım incelendiğinde “*Gelecekte girimşicinin yerini alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişi.*” olarak belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 46).

Sharma, Chrisman ve Chua (2003 b: 2-11)'ya göre sağlıklı ve etkin devir için sadece bir vârisin işletmede var olması yeterli değildir. Hem

yönetimde aktif olan hem de gelecek nesilin devir sürecini benimsemesi, başarılı bir sonucun elde edilmesi adına önem arz etmektedir. Kavram olarak devir sürecine nesilden nesile aktarım olarak bakıldığında, edinilen tecrübe düzeyinin en yüksek olduğu nokta, birinci nesilden ikinci nesle geçişte gerçekleşmektedir (Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 49). Erken dönem sosyalleşme, iletişim ve ortak değerlerin vârise benimsetilmesi adına kritik bir süreçtir (Dyer ve Handler, 1994: 72; Haugh ve McKee, 2003: 145). Dolayısıyla ikinci kuşağa mensup aile bireylerinin bilhassa küçük yaşlardan itibaren bir şekilde işletmeye dâhil olmasının önemli olduğu söylenebilir. Çünkü aile ve girişimcilik kavramlarının temelleri bu dönemde erken tecrübe sayesinde atılmaktadır.

Kurucular birtakım zorluklar çekerek işletmeleri belirli bir yere getirmektedir. Ancak, vârisler farklı sebeplerden ötürü işi devralma noktasında isteksiz davranabilmektedir. Ülke ekonomilerinin âdeta lokomotif olan aile işletmelerinin neden uzun ömürlü olmadığını araştırmak faydalı olacaktır. Dolayısıyla devir hususunun irdelenmesi katkı sağlayacaktır. Bu çalışma, kurucu-vâris ilişkisi bağlamında aile işletmelerinde devir sürecini kuşaklar bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Devir konusunu etkileyen kuşak farklılıkları farklı açılardan ele alınmaya çalışılmıştır. Kuşak konusu çalışmada, kuşağa mensup bireylerin yaşadıkları zaman dilimleri, genel özellikleri, kurucuların vârisleri zihinlerinde nerede konumlandıkları, devir sürecinde yaşadıkları problemler şeklinde ele alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde aile işletmelerine yer verilmiş olup; tanımlar, temel özellikleri, Türk ve yabancı alanyazında yapılan çalışmalar ve tarihçeleri, aile işletmesi modelleri, güçlü ve zayıf yönler açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, aile işletmelerinde devir kavramı ve işleyiş süreci, devir süreci modelleri, devir sürecinde iletişim, aile işletmelerinde kuşak kavramı ve aynı zamanda araştırmanın teorik dayanağı olan Vekâlet Teorisi (*Agency Theory*) bağlamında aile işletmelerinde kurucu-vâris ilişkileri yer almaktadır. İlk bölümün son başlığı olarak da

Türkiye’de aile işletmelerinde devir hususunda yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Nitel bir araştırma olan bu çalışmada yöntem kısmıyla ilgili bilgilendirmeler üçüncü bölümde yer almakta olup, yarı biçimsel mülakat tekniğinin icra edilmesi suretiyle elde edilen veriler de dördüncü bölümde analize tabi tutulup, yorumlanmıştır.

Araştırmanın son kısmında ise sonuç kısmı, kısıtlar ve gelecek çalışmalar için getirilen önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.



1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

Çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan bu bölümde, aile işletmeleri farklı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Öncelikle söz konusu başlığın tanım olarak neyi ifade ettiğine bakmak faydalı olacaktır. Devir olgusunu söz konusu kavramla sağlam bir şekilde ilişkilendirebilme adına bunun faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.1. Aile İşletmesi Tanımı

Sosyal bilimlerde bir olgunun herkesçe kabul edilen bir tanımının yapılamaması söz konusu olabilmektedir¹. Bu durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmelerinin tanımının yapılması için hem teoride hem de pratikte çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Araştırmacılar, hâlihazırdaki tanımlamaları gözden geçirme yoluna gitmişlerdir. Bu çabaların ortak gayesi, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırt edebilmektir (Sharma, 2004: 3). Akademi dünyasında kendine yer edinmeye başlayan bir konu olması hasebiyle bu gerçeği yadırgamamak gerekmektedir (Neubauer ve Lank, 1998: 66).

Aile işletmesi kavramını net bir şekilde tanımlayabilmek mümkün olamamaktadır. Bunun esas nedeni, bu yapıların diğer organizasyonlardan farklı olarak ailenin firma üzerindeki etkisinin göreceliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yapıları incelerken dikkate alınması gereken husus; kendilerine özgü bir yönetim yaklaşımları olduğu gerçeğidir. Çünkü bu tip işletmeler birbirilerinden farklı hedefleri, yetenekleri ve tercihleri olan aileler tarafından idare edilmektedir (Zellweger, 2017: 4-5). Alanyazında farklı araştırmalar incelendiğinde, ortak bir tanımın hâlen yapılamadığı tespit edildiğinden belirsizliğin devam ettiği düşünülmektedir.

Astrachan ve Shanker (2003: 214) çalışmalarında, üç tip farklı tanımlama yapıldığını belirtmektedir. Birincisi, ailenin yönetim kurulunda elinde bulundurduğu stratejik kararlardaki oy sayısı ile ilişkilendirilmektedir. İkinci tip tanımlama, işletmenin günlük faaliyetlerine

¹ Girişimcilik (Shane ve Venkatamaran, 2000), kurumsal girişimcilik (Sharma ve Chrisman, 1999) ve liderlik (Yukl, 1989) hususlarında tanımlama çabaları hala devam etmektedir.

aile bireylerinin ne oranda katılım sağladığıyla bağdaştırılmaktadır. Diğer ikisine oranla sınırları daha keskin hatlarla çizilmiş olan üçüncü tanımlama ise işletmenin, günlük faaliyetleri de dâhil olmak üzere, kontrol edilmesinin sadece aynı aileye mensup bireylere ya da bu aileden farklı kuşaklara ait fertler tarafından gerçekleştirilmesinin söz konusu olmasıdır. Aile hem mülkiyet yapısında hem de yönetimde oy çokluğuna sahiptir.

Wortman (1994:4) çalışmasında tanımlamayla ilgili şu ifadede bulunulmuştur: *“Aslında gerçekten hiç kimse bu konuyu veya bu konunun sınırlarının ne olduğunu ya da ne olması gerektiğini bilmemektedir.”*. Dönem itibariyle bu konu hakkındaki çalışmaların yetersiz olmasının böyle bir tespitin yapılmasına neden olduğu düşünülmektedir. 2000’lerden sonra, aile işletmeleri hakkında yapılan çalışmalarda artışlar gözlenmekte olup (Melin ve Nordqvist, 2007: 322) bu da farklı tanımlamalar yapılabilmesini mümkün kılmaktadır.

Aile işletmeleri hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, içerik olarak farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Aslında, hepsinin altını önemle çizdiği ortak payda, tanımlamaların içeriğinde aile ve işletme kavramlarının birlikte ele alınmasıdır (Fındıkçı, 2005: 17). Kimi tanımlamalarda aile ve kurucu boyutları vurgulanırken, kimilerinde ise işletme yönetiminde faal olma derecesine göre değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, getirilen her tanımlamanın olguyu değişik bir açıdan irdelediği görülmektedir (Arman, 2007: 12).

Aile işletmeleri tanımlarının farklı boyutları mevcuttur. Bu boyutlar ve bunların tanımları nasıl etkiledikleri aşağıdaki tabloda açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 1. 1: Aile İşletmeleri Tanımının Boyutları

Etki Boyutu	Aile İşletmelerini Diğerlerinden Ayıran Unsur	Açıklama
Sahiplik	Küçük ölçekli işletmeler: Ailenin oy hakkı en az %50 Büyük ölçekli işletmeler: Ailenin oy hakkı en az %20	Sahiplik ve oy hakkı, stratejik karar almada belirleyici güç özelliği
Yönetim	Küçük işletmeler: Üst yönetime ailenin dâhil olma durumu Büyük ölçekli işletmeler: Dâhil olma şartının olmaması	Yönetime katılım ve doğrudan karar almada ailenin etkisi
Kuşaklararası Aktarım	Sonraki kuşağa devretme isteği	Kuşaklararası devir isteğinin aile işletmelerinde belirleyiciliği
Sonraki Kuşağın Yönetimi	İlk-kuşak işletmeleri: kurucu yönetiminde olanlar İkinci kuşaktan sonraki işletmeler: Aile işletmeleri	Yönetimin kuşaklar boyunca devam etme durumu- Aile işletmelerinde belirleyiciliği

Kaynak: (Zellweger, 2017: 7)

Tanımlar sahiplik ve yönetim boyutlarından ele alındığında, karar alma süreci esnasında aile faktörünün etkisi belirleyici bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşaklar açısından bakıldığında, kurucuların vârislere işi devretmek istedikleri gözlemlenmektedir. Sürdürülebilirlik açısından bu doğal bir yansımadır. Şayet bir sonraki kuşakta devam etme isteği varsa işletmenin varlığından söz edilebilmektedir.

Geleneksel perspektiften bakıldığında aile, piyasa ya da pazar koşullarından ayrı tutulmaya çalışılan sosyal bir birim olarak görülmektedir Bourdieu (1996: 20) çalışmasında aile “*Ekonominin alışlagelen kurallarının askıya alındığı bir dünya, piyasada kabul gören değiş-tokuş değerlerinden farklı olarak güven ve alıp vermenin yapıldığı yer.*” şeklinde ifade edilmektedir. Ancak yapılan tanımlama irdelendiğinde, aile kavramının işletme ve ekonomi dünyası ile olan ilişkisinin arka plana

itildiği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında aile ve işletme kavramlarının birlikte ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Literatürdeki çalışmalarda tanımların değişik açılardan yapıldığı gözlemlenmektedir. Buradan hareketle genel anlamda ele alındığında aile işletmeleri şu şekilde tanımlanmaktadır (Diken ve Erdirençelebi, 2016: 70):

“Aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından, ekonomik geçimini sağlamak amacıyla kurulan, nesiller boyunca başarılı bir biçimde sürdürülebilirliği arzulanan, ailenin değer, inanç ve tutumlarının işletme amaçları üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı işletmelerdir.”

Yabancı alanyazında aile işletmeleri ile ilgili ilk tanım 1964 tarihinde Donelley’in Harvard Business Review dergisinde çıkan ‘Family Business’ makalesinde yer almaktadır (Özmutaf ve öte., 2016: 262). Yapılan bu tanımlama *“Bir ailenin en az iki nesli ile yakından özdeşleşen ve bu bağın şirket politikası, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde etkisi olduğu işletmelerdir.”* şeklindedir (Donnelly, 1964: 94).

Aile işletmeleri, 1990’lı yıllardan sonra akademi dünyasında başlı başına ele alınması gereken bir alan olarak belirtilmesine karşın, tam olarak neyi ifade ettiğinin altını çizen bir tanım getirilememiştir. Bu da başta akademik çalışmalar olmak üzere birçok hususta engel teşkil etmektedir (Klein, Astrachan ve Smyrnios, 2005: 321).

Aile işletmeleri, aralarında akrabalık ilişkisi bulunan bireylerin bir mal ya da hizmet üretmek üzere aynı çatı altında toplandıkları, amacı kâr elde etmek olan sosyal yapılar olup bu tip işletmeler diğer örgüt yapılanmalarından ayrı olduklarından, tanımlamalarda da farklılıklar gözlemlenmektedir (Alayoğlu, 2003: 24).

Koçel (2010: 60) çalışmasında aile işletmeleri şu şekilde tanımlamaktadır:

“Sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bir aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmelerdir.”

Chua, Chrisman ve Sharma (1999: 35) araştırmalarında aile işletmesi, *“Ailenin vizyon ve misyonunu hem gerçekleştirmek hem de takip etmek üzere, kuşaklar farklı olsa da aynı aileye mensup bireyler tarafından idare*

edilen işletmelerdir.” şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlama gerek yönetimde bulunan gerekse gelecek kuşağın işletmeye ve yönetime karşı tutumlarını inceleme adına bir avantaj sunmaktadır (Chua, Chirsman ve Bergiel, 2009: 357).

İşletme açısından ele alındığı zaman yapılan başka bir tanımlama:

“Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi veya kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin belirli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile bireylerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletme yapıları.” olarak vurgulanmaktadır (Pazarcık, 2004: 35).

Aile işletmelerinin tanımı yapılırken üç farklı unsur ön plana çıkmaktadır. Öncelikli unsur ailenin, işletmenin mülkiyetini elinde bulundurmasıdır. İkincisi yönetime hâkimiyet olarak ön plana çıkmaktadır. Son unsur ise işletmeyi sonraki nesillere bırakma arzusu olarak ifade edilmektedir (Athanassiou ve öte., 2002: 141).

Ailenin maddi ihtiyaçlarını karşılamak ya da edinilen mirasın el değiştirmesini engellemek amacıyla tesis edilen, aile bireylerinin karar alma süreçlerinde aktif olarak rol aldıkları ve en az iki kuşağın bir arada bulunduğu işletmeler aile işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır (İşeri ve Çağlar, 2004: 141). Bu yapıların yönetim kademelerinin oluşturulmasında aile ilişkilerinin belirleyici faktör olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

Barry (1975: 44)’nin incelemesi tanımlamayı farklı bir boyuttan ele almaktadır. Barry’ye göre; işletme yalnızca aynı aileye mensup bireyler tarafından yönetilmektedir. Bunun neticesinde kârın dağıtılmasının ailenin inisiyatifinde olduğunu vurgulamaktadır.

Farklı tanımlamalar irdelendiğinde, bunların üç ana unsur ekseninde yapıldığı görülmektedir (Günver, 2004: 170). Bunlar sırasıyla;

- a) Sahiplik ve idare boyutu
- b) Ailenin işe dâhil olma düzeyi
- c) Ailenin nesiller arası iletim durumu şeklindedir.

Sahiplik boyutunda ailenin işletmede ne oranda hisse sahibi olduğu önemli olmaktadır. Şayet KOBİ şeklinde bir yapılanmaysa ailenin elinde bulundurduğu oran %50 veya üzeridir. Büyük bir işletmeyse bu oran daha da azalabilmektedir. Şayet kurumsallaşma söz konusu ise ailenin hissesi

%20 düzeylerine kadar gerileyebilmektedir. İşletmeye dâhil olma da büyüklük ile ilişkilendirilebilmektedir. KOBİ olan bir aile işletmesinde doğrudan bir dâhil olma durumu söz konusudur. Ancak işletme büyüdükçe yönetimde profesyoneller daha fazla yer aldığından ailenin payı azalabilmektedir. Nesiller arası iletimde ise bir sonraki kuşağın devam etmek istemesi belirleyici unsurdur (Zellweger, 2017: 7). Farklı araştırmacılar, aile bireylerinin işletmeye katılım düzeylerinin aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir (Miller ve Rice, 1967: 46).

Chua, Chrisman ve Sharma (1999: 19), Family Business Review dergisinin ilk sayısında “*Aile İşletmeleri Nedir?*” sorusunu sormuşlardır ve o günden beri bu sorunun literatürde hâlâ sorulmaya devam edildiği belirtilmektedir. Churchill ve Hatten (1987: 52) ise yapılan tanımlara ilaveten firmanın bir vâris unsurunun da bulunduğunu eklemeyi tercih etmektedir.

Araştırmaların bazılarında yapılmaya çalışılan tanımlamaların girişimcilik boyutunu da ele aldığı gözlemlenmektedir. Aile işletmeleri, “*Bir fikri olan, bir ya da birkaç kişinin, genellikle sınırlı bir sermaye ile yola çıktıkları, yoğun çaba ve çalışmanın akabinde netice elde ederek, şirketin çoğunluğunu elinde bulunduranların oluşturduğu bir yapılandırma.*” olarak da ifade edilmektedir (Babicky, 1987: 25).

Tanımlarda genellikle ailenin işletmede sahip olması gereken ya da sahip olduğu paya net olarak yer verilmediği görülmektedir. Ancak Donckels ve Frohlich (1991: 152), bir işletmenin aile işletmesi olarak ifade edilebilmesi için ailenin işletmede en az %60 pay sahibi olması gerektiğinin altını çizmektedir

Aile işletmelerinin tanımı yapılmaya çalışılırken işletmenin de ne anlama geldiğinin açıklanması gerekmektedir. Çünkü bu alan “*aile*” ve “*işletme*” kavramlarıyla birlikte ele alınmaktadır. Aldrich ve Cliff (2003: 575) çalışmalarında; 100 yıl önce “*işletme*” denince akla ilk gelen kavramın “*aile*” olduğunu ve bu nedenle aile işletmesinin yerine sadece “*işletme*” ifadesinin kullanıldığını belirtmektedir. O dönemler itibarıyla her iki olgu birbiriyle özdeşleştiği için aile kavramının kullanılması gereksiz

görülmektedir. Mucuk (2003: 4)'a göre işletme, kâr elde etme amacıyla bireylerin gereksinimlerini gidermek için hizmet ya da mal üreten birimler olarak ifade edilmektedir.

Yakupoğulları'nın (2001: 19) çalışmasında işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler ve büyük işletmeler olmak üzere iki farklı biçimde sınıflandırılmaktadır. Kapasiteleri ve istihdam ettiği personel sayısı görece düşük olan, sadece bir yönetici ya da bir ailece idare edilenler küçük ve orta ölçekli olarak tanımlanmaktadır. Endüstri ve teknolojide kaydedilen ilerlemeler neticesinde özellikle gelişmiş ülkelerde büyük ölçekli işletmeler olarak adlandırılan işletme tipleri gözlemlenmeye başlamıştır. Bu tip işletmeler, faaliyette bulunduğu sektörde söz sahibi olan ve bu sektörü kontrolü altında tutan işletmeler olarak adlandırılmaktadır.

Buraya kadar aile işletmelerinin tanımı ele alınmaya çalışıldı. Tanımlamaların hangi unsurlardan etkilendiği ve nelere göre yapıldığına ana hatlarıyla yer verildi. Bundan sonraki kısımda da aile işletmelerinin temel özellikleri ele alınacaktır.

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri çalışmalarına bakıldığında esas vurgulanmak istenen husus, firmanın uzun vadede sürdürülebilirliğinin sağlanması ve yine firmanın ailenin kontrolünde ömrünü devam ettirmesi olarak ön plana çıkmaktadır (Sievinen, Ikäheimonen ve Pihkala, 2019: 3). Kurucular sürdürülebilirliğin sağlanması adına yönetimin devri için gerektiğinde bir takım fedakârlıklarda bulunmak durumundadır (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 81).

Aile işletmelerinde genç kuşaklar yönetimde söz sahibi olmaya başladıkça hem çevre ile olan etkileşim hem de işletme stratejilerinde birtakım değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Bu durum beraberinde değişime karşı direnç kavramını ortaya koymaktadır (Huff, Huff ve Thomas, 1992: 61).

Yeni neslin yönetimde olduğu işletmelerde kurumsal yönetim ihtiyacının arttığı ve gittikçe yönetimdeki aile fertlerinin yerini profesyonel yöneticilerin aldığı görülmektedir (Dominik, Katja ve David, 2017: 831).

Buradan hareketle, yönetim kurulunun ailenin faaliyetlerini icra etmesi bakımından anahtar rol vazifesi üstlendiği gözlemlenmektedir (Gersick ve öte., 1997: 45). Birçok işletmenin dikkate almadığı husus ise kurucu aile üyelerinin ve yönetim kurulunun bir uyum içinde olması hususudur. Çünkü kurucular işletmenin geleceğini etkileyen iki unsur üzerinde değerlendirilmelidir (Francisca ve Nicolás, 2008: 610). Bunlar;

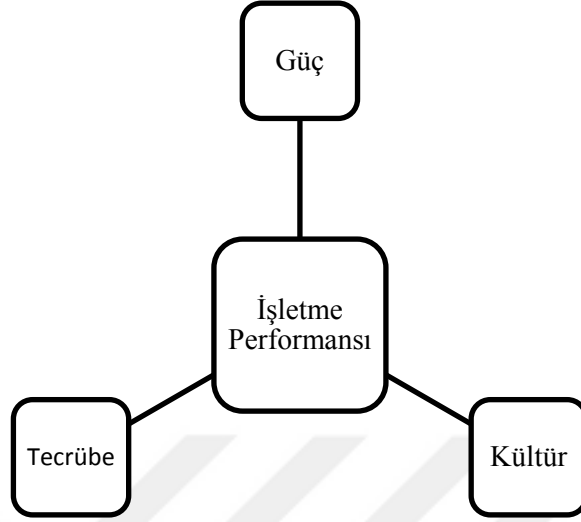
- a) Ailenin işletme üzerinde sahiplik durumu
- b) Ailenin işletmeyi yönetmedeki karakteristik özellikleri

Birçok farklı incelemede, işletmelere ailelerin dâhil olma düzeyinin belirlenmesi önemli bir amaç olarak ortaya konmaktadır. Bu tip incelemeler, genellikle ailenin dâhlinin işletmeyi etkileyen bir faktör olduğunu öne sürüp ailenin iş ve işletme üzerindeki etkisini analiz etmektedir (Ayrancı, 2010: 83).

Astrachan, Klein ve Smyrnios (2002: 4) çalışmalarında bir işletmenin organizasyonunda ailenin etkisini belirlemek amacıyla kullanıma hazır, geçerli bir ölçek geliştirmiştir. İngilizcesi “*F-PEC (Family-Power, Experience, Culture)*” olarak adlandırılan bu ölçek, üç alt ölçeği içerisinde barındırmakta olup bunlar sırasıyla; aile-güç, tecrübe ve kültürdür (A- GTK Ölçeği). Burada güç faktörü, aile bireylerinin işletme üzerinde söz sahibi olmaları nedeniyle diğer unsurlara nazaran ön plana çıkmaktadır. Tecrübe ölçeği ise aile bireylerinin nesiller boyunca işlerine kendilerini ne ölçüde adadıklarını açıklamada önem arz etmektedir. Son olarak, ailenin gerek işletmeye gerekse etik değerlere olan katkıları da kültür unsuru altında yer almaktadır.

Geliştirilen ölçek teyit edilmiş olup (Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 48) birçok farklı ülkedeki çalışmalarda kullanılmıştır. Ancak bazı durumlarda kullanılmasının tam olarak mümkün olmadığı yönünde de tespitler mevcuttur (Ayrancı, 2010: 84). Çünkü ailenin katılımının ne oranda olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuyla ortaya çıkan diğer bir unsur ise ailenin işletmeyle bağının farklı boyutları olduğundan, sadece performans düzeyinden olayı ele almanın yeterli olmayacağıdır. Diğer taraftan, güç ve tecrübe alt ölçekleri bilgi birikimine bağlı iken, kültür alt ölçeği aile bireylerinin fikirleri ile alakalıdır. Bu da beraberinde nesnellik ve

öznellik kavramlarını bir araya getirmektedir (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 339).



Şekil 1. 1: A- GTK Ölçeği

Kaynak:(Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 52; Astrachan ve Zellweger, 2008: 86)

Ölçeğin alt unsurları incelendiğinde çoklu bir boyutun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu boyutlar şu şekilde inceleyebilir:

- Ailenin yönetim ve sahiplikteki payı (güç);
- Hangi kuşağın işi yönettiği ve gerek işletme içi gerekse işletme dışındaki aile üyelerinin sayısı (tecrübe);
- Aile bireylerinin işe adanmışlıkları ve aile değerleriyle iş değerlerinin örtüşme dereceleridir (kültür) (Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 47).

Yerli alanyazında bu konuda yapılmış bir çalışmada, Türkiye’de otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde aile etkisini belirlemek amacıyla kültür alt ölçeği kullanılmıştır. Aile etkisinin, işletme performansı ve üst yönetimle uyumunda olumlu sonuçlar saptanmıştır (Ayrancı, 2010: 86-88).

Ateş (2014: 12) çalışmasında, Türk aile işletmelerinin bazı temel özellikleri üzerinde durulmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

- Aile üyelerinin birbirleri ile olan ilişki düzeyi, işletmelerin ilerleme kaydetmesinde belirleyici bir faktördür.
- Aileler hem kendi geçmişlerine ve değerlerine hem de ait oldukları toplumun değerlerine derinlemesine bağlılık duymaktadır. Bu

bağlılık âdeta genetik bir özellik gösterircesine sonraki nesillere de aktarılabilmektedir.

- Türk aile işletmelerinde vârislere belirli imtiyazların tanınma süreci objektif olarak sürdürülememektedir.
- İşletmenin temellerinin atıldığı süre zarfında, kurucu üstün gayretler göstererek, işi belirli bir noktaya getirmektedir. Yıllar içerisinde vârisler dâhil olana kadar işletmeler şirketten ziyade tek kuruculu bir yapı gibi hareket etmektedir.
- Genel itibariyle Türk aile işletmeleri incelendiğinde, aile bireylerinin işletmenin satışına sıcak bakmadıkları gözlemlenmektedir.
- Kurucu neslin, kendinden sonra işi devralacak kuşakla bilgi birikimini ve tecrübelerini paylaşma noktasında istekli oldukları belirtilmektedir.
- Diğer ülkelerle kıyaslandığında, aile bireylerine ait pratiklik, yüksek el beceri kabiliyeti, iş görmede çabukluk gibi kişisel avantajlar, iş yükünün arttığı durumlarda üstünlükler sağlamaktadır.
- Aile bireyleri arasındaki ilişkiler, karmaşık bir yapıya sahiptir.
- Bir aile bireyi, yeterli tecrübe ve donanıma sahip olmasa da işletmede kritik pozisyonlara getirilebilmektedir. Türk aile işletmelerinde her ne kadar riskli olsa da bu yaygın olarak görülen bir durumdur.
- İşletmelere tutku ile bağlanılıp âdeta aile üyelerinin bir çocuğuymuş gibi davranıldığı gözlemlenmektedir.

Atik (2016: 171)'e göre aile işletmeleri, iş yaşamında organizasyon yapısı olarak bilinen en kıdemli ve etki alanı en güçlü yapılar olarak görülmektedir. Bununla birlikte diğer önemli bir özellikleri ise faaliyetlerini nesilden nesile aktararak yaşamlarını sürdürebilmeleridir. Genel kabul gören başka bir yaklaşıma göreyse aile işletmelerinin kuruluş gayelerinin sadece maddi nedenlerle olmadığı bununla birlikte maddi olmayan unsurların da dikkate alınmasının gereği vurgulanmaktadır (Davis ve Tagiuri, 1989: 51; Olson ve öte., 2003: 642; Stafford ve öte., 1999: 199).

Aile işletmelerinin en temel unsurlarından olan paydaş kavramı “İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde etkin rol oynayan herhangi bir birey ya da grup.” şeklinde tanımlanmaktadır (Freeman, 1984: 47). Yine Freeman (1984: 25-55) çalışmasında, ilgili paydaşlar birincil ve ikincil olacak şekilde sınıflandırılıp 16 farklı gruba ayrılmıştır. Bunlar; firma sahipleri, çalışanlar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler, medya, çevre örgütleri, devletler, yerel dernekler, politik çevre, finans çevresi, iş dünyası dernekleri, activistler ve lobiler şeklinde ifade edilmektedir.

Tileylioğlu (2006: 15) Türkiye gibi ataerkil toplumlarda, aile işletmelerine kız evlatların dâhil olmasında sorunların yaşanabileceğine vurgu yapmaktadır. Kurucular, kız evlatların evlenmesinin akabinde, eşlerinin işletmeye dâhil olma olasılığını da hesaba katarak bunu bir tehlike olarak görmektedir. Damatların haricinde kuzenler, kardeşler, akrabalar gibi taraflar da sürece dâhil olabilmektedir. Bu nedenle bireyler arasındaki ilişkileri düzenleme adına bir sistem oluşturulmasının gereği ön plana çıkmaktadır (Fındıkçı, 2005: 56-57).

Craig ve Lindsay (2002: 23) çalışmalarında, işletmelerde aile bireylerinin birbirleri ile olan iletişim, etkileşim ve işbirliği unsurlarının önemi üzerinde vurgu yapılmaktadır. Organizasyon yapısı oluşturulurken kullanılması hedeflenen yol haritalarından ziyade gelenek, görenek ve kültürel değerlerin daha ön plana çıktığı belirtilmektedir. Bu baskıların etkisiyle aile bireyleri, kendi görev ve sorumluluk alanlarına girmese dahi birden fazla rolü üstlenebilir. Kurucu ve üst yönetim aynı elde toplanmış olup yönetimin bir sonraki kuşağa devri konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 30).

Ailenin çıkarları ve işletmenin stratejileri genel itibariyle örtüşmektedir. Kuruluş amacı, ailenin menfaatlerini gözetmek olan bu tip işletmeler, aileye ait inanç ve değerlerden bağımsız değildirler. Bu nedenle gelecekle ilgili yapılan planlamalar, ailenin dokusuna zarar vermeyecek bir biçimde oluşturulmaktadır (Yıldız, 2008: 18; Elalmış Özekin, 2011: 12).

Güney (2007: 107) incelemesinde, aile işletmelerinin kendine has özelliklerinden bahsedilmektedir. Öncelikle, aile işletmelerinin ürettikleri ürünün kalitesine verdiği önem, markalaşma konusunda büyük kolaylıklar

sağlamaktadır. Çalışanların işletmeye olan aidiyetleri çok güçlü olmakla birlikte, kendilerinden yüksek düzeyde fedakârlık beklenmektedir.

Aile işletmelerinin genel olarak özellikleri ele alındığında genç kuşağın yönetime dâhil oldukça bir değişimin kaçınılmaz olduğudur. Kurucuların da bu durumu kabullenmelerinde sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir. Şayet işletme nesilden nesile aktarımda sıkıntılar yaşamak istemiyorsa ailenin ve yönetimin uyum içerisinde hareket etmesi gerekmektedir. Öne çıkan diğer önemli bir özellik ise güç, tecrübe ve kültür gibi unsurların işletme performansı üzerinde etkili olduğudur.

1.3. Aile İşletmeleri Çalışmalarının Tarihçesi

Aile işletmeleri alanındaki akademik çalışmaların bilinenden daha önce başladığı tahmin edilmesine rağmen, resmi anlamda müfredata dâhil oluşu ve araştırmalara başlanması yeni bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006: 11). Litz (1997: 56) incelemesinde, bu çalışmaların bir müddet ihmal edilmesinin nedenlerini işletmeler, yasa koyucular, akademik kurumlar ve akademisyenler arasındaki ilişkinin ancak zamanla tesis edilmesine bağlamaktadır. Birçok ülkede bu konu hakkındaki farkındalığın artması (International Family Business Enterprise Research Academy, 2003: 236), aile işletmelerine olan ilgiyi de beraberinde getirmiştir.

Araştırmaların kronolojik gelişimine bakıldığında, sürecin 1950'lerden itibaren başladığı gözlemlenmektedir. İlk katkıların ise Indiana ve Harvard Üniversiteleri tarafından yapıldığı ortaya konmaktadır (Hoy ve Sharma, 2006: 13). Zaman ilerledikçe bu sürece işletme sahipleri ve danışmanlık yapan taraflar da dâhil olmuş ve iş dünyası tarafından bu alanda eğitim faaliyetlerinin artması gerektiğinin altı o dönemlerden itibaren çizilmeye başlanmıştır (Hoy ve Sharma, 2006: 15). 1986 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyete başlayan Aile İşletmesi Enstitüsü ve yine 1990'da hayata geçirilen Aile İşletmesi Örgütü bu alanda yol almak isteyen taraflara öncülük etmektedir.

1950 ve 1960'larda, aile işletmelerinin hem yükseköğretim kurumlarıyla hem de iş dünyası ile sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir. Bu zaman dilimi

incelendiğinde, aile işletmelerine karşı bir önyargının varlığı, akademik çalışmalara öncülük etmek isteyen tarafları da zor durumda bırakmıştır. Bu önyargının esas nedeni, o zaman dilimindeki işletme sahiplerinden kaynaklanmaktadır. Muhafazakâr bir tutum sergiledikleri için bu alanda herhangi bir akademik çalışmanın yapılması oldukça zor olduğu ifade edilmektedir (Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006: 17)

Hoy ve Sharma (2006: 18) araştırmalarında, 1970'lere gelindiğinde, artık sahada uygulamacıların da yer aldığını belirtmektedir. Buna göre, yükseköğretim kurumlarında aile işletmeleri ile ilgili eğitim faaliyetlerinin başladığı, kişisel gelişim ve eğitim programlarının da ivme kazandığı yıllar olarak göze çarpmaktadır. Hukuk, muhasebe, psikoloji, finansal planlama, yönetim gibi alanlarda danışmanlıklar vermeye başlanmaktadır. İşletme sahipleri hedef alınarak pazarlama eğitimi ve danışmanlık konularında kitapların basıldığına altı çizilmektedir. İşletme sahipleriyle birlikte, daha geniş kitlelere ulaşmak adına ticaret odaları gibi sivil toplum örgütlerine de erişim amaçlanmaktadır.

Poutziouris, Smyrnios ve Klein (2006: 19) çalışmalarında ise 1980'ler itibariyle, uygulamacılar tarafından akademik anlamda konu hakkında eğitime olan ihtiyacın giderek arttığının altı çizilmektedir. Aynı zamanda, bu eğitimin de işletme sahipleri veya kurucularla sınırlı kalmaması gereği ifade edilmektedir. Ward (2011: 59) araştırmasında, aile işletmeleriyle ilgili popüler kitapların dikkatleri bu alana çektiği vurgulanmaktadır. Bu dönemde basılan kitaplar, akademik camiadan ziyade uygulamaya yönelik kesimi hedef almaktadır. Profesyonel iş dünyasına yönelik 1958 yılında basılan *Aile İşletmesinin Mali Problemleri* isimli kitap buna ilk örnek olarak verilebilir.

1980'leri diğer dönemlerden ayıran en belirleyici özellik, bu alan hakkında eğitim çalışmalarının kurumsallaşmaya başlaması olarak ortaya çıkmaktadır. 1982 yılında, Pennsylvania Üniversitesi bünyesinde Wharton İşletme Okulu'nda Aile İşletmeleri programı açılmıştır. İlerleyen zamanlarda Amerika Birleşik Devletleri'nde toplamda 20 farklı üniversitenin çatısı altında aile işletmeleriyle ilgili programın açıldığı belirtilmektedir (Hoy ve Sharma, 2006: 19).

1980’li yıllarda yaşanan diğ er önemli bir geliş me ise amacı sadece aile iş letmeleri ile ilgilenenlere hizmet olan *Aile İş letmeleri Enstitüsü*’nün kurulmuş olmasıdır. Bu enstitüden faydalananların, danış manlık hizmetleri verenler, avukatlar, terapistler, muhasebeciler, akademisyenler ve firma sahipleri oldu ğ u ifade edilmektedir (Hoy ve Sharma, 2006: 19).

Aile iş letmeleri disiplini nde 1953 yılında ilk doktora çalışması ile başlayan süreç, yıllar içinde geliş me göstermiştir. Akademik çalış maların yanında, semineler, vakıflar, enstitülerin kurulması suretiyle disiplinin geliş mesine gayret gösterilmiştir.

1953’ten 2000’li yıllara gelene kadar aile iş letmeleri disipliniyle ilgili bazı önemli geliş melere yer verilmesinin faydalı olacağı düşün ülmektedir. Bunlardan bazıları ş u şekilde ifade edilebilir: 1961 yılında Trow tarafından Küçük İş letmelerde Yönetim Devri konulu *Administrative Sciences Quarterly*’de yayımlanan ilk makale, 1978’de Becker ve Tillman tarafından kaleme alınan Aile İş letmesi isimli kitap, 1990 yılında İsviçre’de Aile İş letmeleri Örgütü’nün kuruluşu ve 2005 yılında yayın hayatına başlayan ve aile iş letmeleri disiplininin prestijli dergilerinden olan *Family Business Review* dergisinin yayın hayatına başlayışı önemli gelişmeler arasında yer almaktadır (Hoy ve Sharma, 2006: 13).

Poutziouris, Smyrnios ve Klein (2006: 20) araştırmalarında, 1990’larda başlayan ve 2000’leri de içine alan süreç içerisinde özellikle kapsam olarak genişletilmiş ve farklı ülkelerde aile iş letmelerinin ne gibi etkileri olduğunu ortaya koyabilecek Toplumsal Mütakabiliyet Çalışması, Ulusal Aile İş letmeleri Araştırması gibi çalış maların sayılarının giderek arttığı belirtilmektedir. Birleşik Devletler Küçük İş letmeler Derneği’nin bünyesinde aile iş letmeleri birimi kurulmuştur. Yine bu dönem içerisinde Avrupa ve Kuzey Amerika’da aile iş letmeleri alanında doktora çalış malarının teşvik edildiğ i, ayrıca konuyla ilgili deneysel çalış maların da başladığı belirtilmektedir.

Aile iş letmeleri çalış malarını desteklemek ve ilgili taraflara yol göstermek adına çeşitli yapılanmalara gidildiğ i tespit edilmiştir. Uluslararası Aile İş letmeleri Araştırma Akademisi (1999), Aile İş letmeleri Teorisi, Aile İş letmeleri Araştırma Konferansı bunlardan sadece birkaçıdır. Tüm bu

gelişmeler ışığında, aile işletmeleri disiplininin akademik anlamda gelecek vaat ettiğini söylemek mümkündür.

1.4. Türkiye’de Aile İşletmeleri Çalışmaları

Türkiye’de yapılan aile işletmeleri çalışmaları incelendiğinde, genellikle konuyla ilgili yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. 1993 yılında yapılan ilk çalışmadan itibaren, özellikle 2010’dan sonra konuya olan ilginin arttığı gözlemlenmektedir (Arıcıoğlu, Gökçe ve Çelebi, 2017: 62). Tezler incelendiğinde en çok ele alınan konunun kurumsallaşma (Günay, 2014) olduğu, bunun yanında aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar (Yakupogulları, 2001), işletmelerin sürdürülebilirliği (Erdirençelebi, 2015), sonraki kuşaklara devir (Tekatan, 2016) gibi başlıkların da işlendiği görülmektedir. Tablo 1.2’de, söz konusu çalışmalarla ilgili bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 1. 2: Lisansüstü Çalışmaların Tarihçesi

Yıllar	Yüksek Lisans Tezi	Doktora Tezi	Toplam	Alan
1993	1	-	1	İşletme
1999	-	1	1	İşletme
2002	1	-	1	İşletme
2004	1	-	1	İşletme
2005	4	-	4	İşletme
2006	5	-	5	İşletme
2007	6	-	6	İşletme
2008	5	2	7	İşletme
2009	1	2	3	İşletme
2010	14	3	17	İşletme/Turizm
2011	7	4	11	İşletme
2012	1	1	2	İşletme
2013	6	1	7	İşletme
2014	8	2	10	İşletme/Sosyoloji/Bilişim Teknolojileri
2015	3	1	4	İşletme/İletişim
2016	5	1	6	İşletme
2017	1	1	2	İşletme
2018	2		2	İşletme
2019	2		2	İşletme
Toplam	68	18	86	

Kaynak: (Arıcıoğlu, Gökçe ve Çelebi, 2017: 62; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, 2020)

Tablodan da anlaşılacağı üzere Aile İşletmeleri disipliniinde yüksek lisans tezlerinin doktora tezlerine nazaran sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. 2010 yılından itibaren de her iki çalışma türünde de ayrıca artışlar gözlemlenmektedir.

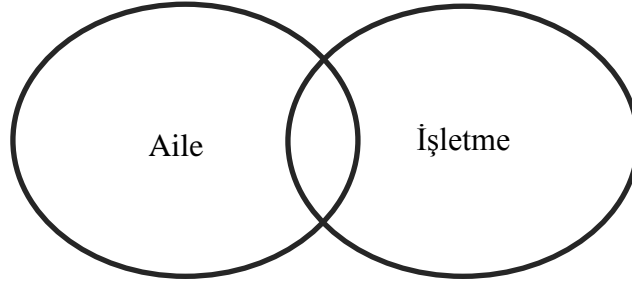
Türkiye’de akademi dünyasında aile işletmeleri hakkında başka önemli gelişmeler de yaşanmaktadır. İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından kurulan Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama Araştırma Merkezi bunlardan bir tanesidir. Merkez, 17 Mayıs 2004 tarihinde kurulmuş olup amacı aile işletmelerinin problemlerini üniversite bazında gündeme almak ve incelemektir (Kültür Üniversitesi, 2004). Kültür Üniversitesi tarafından iki yılda bir düzenlenen *Aile İşletmeleri Kongresi*’nde konu hakkında hem akademi hem de iş dünyası bir araya gelerek gelişmeler ele alınmaktadır.

Sivil toplum kuruluşu olarak öne çıkan diğer bir yapılanmaysa Türkiye Aile İşletmeleri Derneği’dir. Derneğin amacı, “*Ailede Birlik, İşletmede Sürdürülebilirlik*” ilkesinden hareketle, aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamaktır (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği, 2019). Dernek aynı zamanda merkezi Londra’da bulunan Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı’na (*Family Business Network – International*) akredite olup, Türkiye’yi bu alanda temsil etmektedir (Milliyet Gazetesi, 2012). Bünyesinde aynı zamanda Ulusal Aile İşletmeleri Zirveleri düzenlenmektedir.

1.5. Aile İşletmesi Modelleri

Senge (1990: 68) çalışmasında modeller, bütünün görülebilmesi adına bir gereklilik şeklinde tanımlamaktadır. Aile işletmeleri model çalışmaları, 1960’lı ve 1970’li yıllarda sınırlı sayıdaki birkaç çalışmayla akademi dünyasında yerini almaya başlamıştır. Araştırmalar, işletmeler için engel teşkil eden nepotizm, kuşaklar ya da vârisler arası ortaya çıkan rekabet ve kurumsallaşmayı başaramayan yönetim konularını ele almaktadır (Gersick ve öte., 1997: 16). Bu çalışmada, Aile İşletmeleri İki Daire Modeli, Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli ve Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli ele alınacaktır.

İki daire modeli, *aile* ve *işletme* olmak üzere iki unsurdan meydana gelmektedir. Geliştirilmesindeki amaç, işletmenin yapısını ve doğasını anlayabilmektir (Whiteside ve Brown, 1991: 383-384). Swartz (1989: 331) incelemesinde bu model *ikili sistem yaklaşımı* olarak ifade edilmektedir. Buna göre iş ve aile, yapıları, hedefleri ve görevleri bakımından birbirinden ayrı olarak görülmektedir.

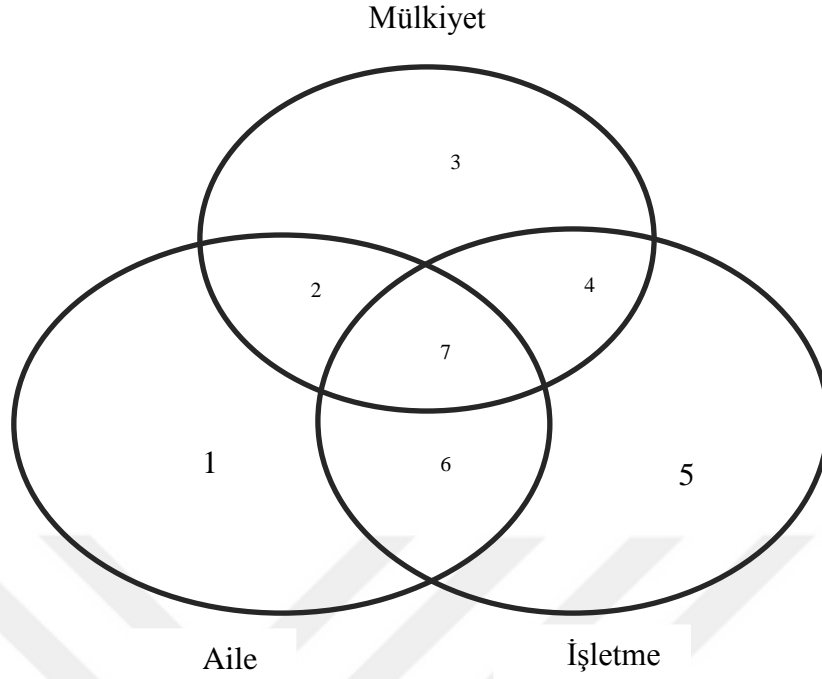


Şekil 1. 2: İki Daire Modeli

Kaynak: (Benson, Crego ve Drucker, 1990: 6)

Şekil 1.2’de görüldüğü ve ayrıca Benson, Crego ve Drucker (1990: 5-6) çalışmasında ifade edildiği üzere, bu iki unsurun biribiri ile çakışması halinde herhangi bir çatışmanın olup olmayacağı sorusu sorulmaktadır. Olağan şartlar altında, çatışmanın makul bir düzeyde olup bunun yönetilebileceğine dair fikir beyan edilmektedir. Aynı zamanda aile değerlerinin işletme üzerindeki yoğun etkisi başarısızlığa yol açabilmektedir.

Diğer bir model olan üç daire modeli Harvard Üniversitesi’nden John Davis ve Renato Tagiuri tarafından geliştirilmiş olup aile işletmelerinin birbiri arasında bağımlı ve aynı zamanda birbirleri ile ilintili üç unsurun altını çizmektedir. Bunlar; *Aile*, *Mülkiyet* ve *İşletme* kavramlarıdır (Cambridge Family Enterprise Press, 2018). Modelde tanımlanan yedi gruba ait her bir bireyin kendine özgü bakış açıları, hedefleri, değerleri ve endişeleri mevcuttur. Kavramlar daire şeklinde ifade edilecek olursa, herbirinin diğerleriyle kesiştiği noktalar, ortak alanlar ve bağımsız bölümler aile işletmelerinde yer alan ilgili tarafları belirtmektedir (Gersick ve öte., 1997: 18).



Şekil 1. 3: Üç Daire Modeli

Kaynak: (Cambridge Family Enterprise Press, 2018)

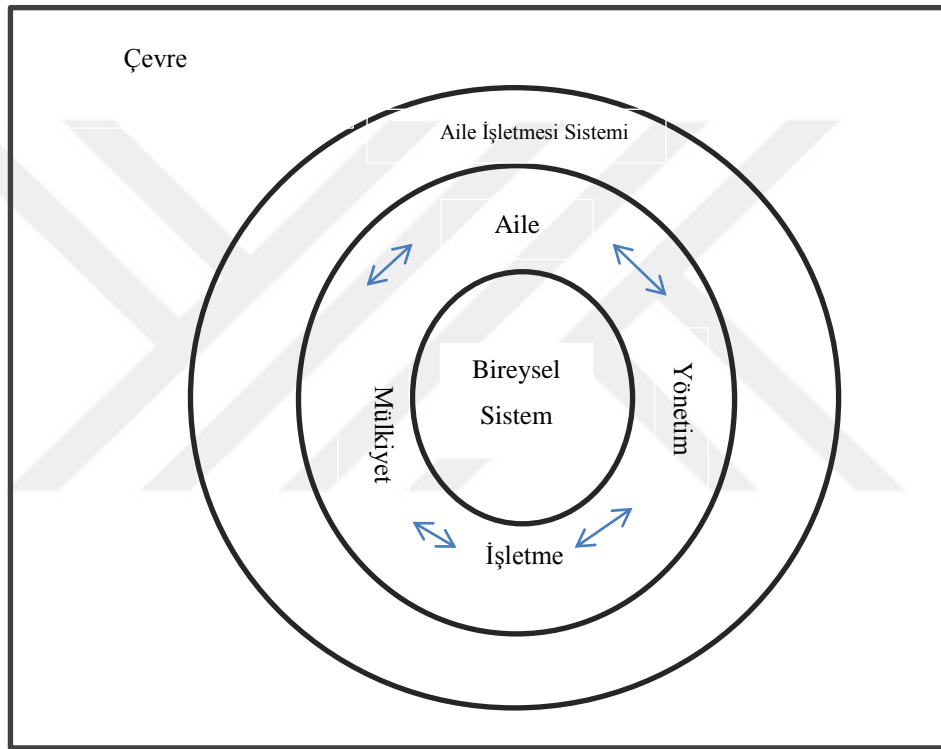
Şekil 1.3'te görüldüğü üzere, üç dairesel modelinde yedi alan mevcuttur.

Bunlar;

- 1 İşletmede aktif olarak yer almayan aile üyeleri, eşler vb.
- 2 İşletmede istihdam edilmeyen ancak hissedar olan aile üyeleri
- 3 Aileden olmayıp hissedar olan ve işletmede çalışmayanlar
- 4 Aileden olmayıp işletmede çalışan hissedarlar
- 5 Aileden olmayan işletme çalışanları
- 6 Hissedar olmayıp işletmede çalışan aile bireyleri
- 7 İşletmede çalışan ve hissedar olan aile bireyleri

Söz konusu modelde yer alan başlıca bireylere ve endişelerine kısaca değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. İşletmede aktif olarak çalışmayan aile üyeleri ya da aileden olmayan hissedarlar, özellikle maddi konularda endişe duyabilmektedir. Yıl sonunda dağıtılacak temettüler bu kişileri yakından ilgilendirmektedir. Aileden olmayan çalışanlar kapsamına ise gelin veya damatlar girmektedir. Bu kişilerin işletmelerde kabul görmesi kolay olmamaktadır. Kendilerine bir alan açmaları için bir hayli gayret göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca kurucular açısından bakılacak olursa gelin veya damatlara karşı yine bir güven sorunu ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma kapsamında incelenecek son model, dört daire modelidir. Aile işletmelerinde işletmenin stratejisi inşa edilirken aile ve işletme kavramlarından hangisinin ön planda tutulacağı iyi bir şekilde belirlenmelidir. Diğer modellerde aile unsuru ön plana çıkarken, dört daire modelinde işletmenin sıhhati açısından bir dengenin gözetilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu model diğerlerinden farklı olarak, işletmeyi açık bir yapı olarak değerlendirdiği için çevre faktörünü de dâhil etmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 302-305).



Şekil 1. 4: Dört Daire Modeli

Kaynak: (Pieper ve Klein, 2007: 309)

Şekilden de görüldüğü üzere dört daire modelinin diğerlerinden farkı, diğer iki modelin göz ardı ettiği çevre unsurunu da ele almasıdır. Bu iki yaklaşım, gerek model olarak gerekse bireylerin rolleri itibarıyla işletmeleri kapalı birer yapı olarak ele almaktadır. Dört daire modelinin -çevre faktörünün de etkisiyle - işletmeler için artı bir değer kattığı söylenebilir.

1.6. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Bu bölümde, işletme yapılarının daha iyi anlaşılması ve ortaya çıkabilecek sorunların neler olabileceğini öngörebilme adına güçlü ve zayıf yönlere yer verilecektir.

1.6.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmeleri, kuruluş ve gelişme süreçlerinde aile işletmesi olmayanlara göre avantajlı konuma sahip oldukları gibi rekabet hususunda diğer işletmelere göre üstünlükleri vardır (Aronoff, 2004: 55). Rekabet avantajı iki perspektiften ele alınabilir. Bunlar, mülkiyet ve yönetim kavramlarıdır. Mülkiyet açısından bakıldığında, işletme sahipleri varlıkların büyük bir çoğunluğunu ya da tamamını elinde tutmaktadır. Yönetim tarafından ele alındığında çoğu zaman işletme sahipleri yönetim pozisyonlarında söz sahibidir (Lee, 2006: 104). Demsetz ve Lehn (1985: 1156-1157) araştırmalarında, yönetimde söz sahipliği ve mülkiyeti elinde bulundurmaya ilaveten, işletmenin kuruluş sürecinden itibaren ailenin manevi olarak var olmasının, işin kontrol edilebilmesi adına büyük bir üstünlük sağladığından söz etmektedir. Hatta bu noktada, kurucu aile üyelerinin işletmede daha aktif bir şekilde rol almaları kârlılığı olumlu manada etkilemektedir (Anderson ve Reeb, 2003: 1306).

Yatırım yapma konusunda, aile işletmeleri etkin karar alma yeteneğine sahiptir. Çünkü işletme, özellikle kurucular açısından gelecek nesillere aktarılması gereken bir miras olarak görülmektedir. Aynı zamanda, ailenin uzun vadeli bakabilme yeteneği, işletmenin sonraki kuşağa aktarılmasında hayati bir rol oynamaktadır (Lee, 2006: 105). Bunlara ilaveten, kurucu ya da yönetimde aktif olarak yer alan aile bireylerinin işletmenin farklı bölümlerinde çalışmış olmalarının sağladığı kazanımlar neticesinde, katkıları o oranda değerli ve faydalı olmaktadır (Sydney ve Hambrick, 1996: 154-156).

Davis (1983: 48-49) çalışmasında altruizm, diğer adıyla *diğerkâmlığı* yani *başkasının menfaatini kendi menfaatinin üzerinde tutabilmeyi* ve güven unsurunu aile işletmelerinde rekabeti kolaylaştıran iki ana kavram olarak ele almaktadır. Kurucuların ebeveynlik yönlerini ön plana çıkarmalarının da

aynı zamanda aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinden bahsetmektedir. Şayet kurucular çalışanlara karşı patrondan ziyade bir abi ya da baba gibi davranabilirse personel devir hızının düşük olması beklenmektedir. Yine ebeveynlik etkisi, çalışanların işletmeye karşı aidiyetini arttırmakta ve bu da istikrarı beraberinde getirmektedir. Fama ve Jensen (1983: 306) ile De Angelo ve De Angelo (1985: 54) araştırmaları, kurucuların gerek üst yönetimi gerekse diğer çalışanları gözlemlene ve denetleme avantajına sahip olduklarının altını çizmektedir. Netice itibariyle, güvenin işletmenin etkinliğine olumlu katkıda bulunduğu söylenebilmektedir.

Aile işletmelerinin diğer bir önemli avantajı ise insan sermayesi konusudur. Yüksek düzeyde adanmışlık (Brockhaus, 2004: 166), samimi, arkadaş canlısı ikili ilişkiler neticesinde örtük bilgi (*tacit knowledge*) açığa çıkmaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003: 342). Bu yapıda, öğrenme sürecinde bilgi aktarımı herhangi bir yazılı materyal olmadan icra edilmektedir.

Sosyal sermaye hiç kuşkusuz bu konu başlığı altında ele alınmalıdır. Fukuyama (1995: 10) araştırmasında sosyal sermaye, bir grup ya da organizasyondaki bireylerin ortak amaçları uğruna hareket edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Nahapiet ve Sumantra (1998: 243), sosyal sermayeyi, şebeke (*network*) yapılarından türeyen, bu yapılarla gömülü olan ya da bu yapılar yoluyla mevcudiyetini gösteren, işletmelerin elinde bulundurduğu ya da gelecekte sahip olabileceği potansiyel kaynaklarının toplamı şeklinde tanımlamaktadır. Sosyal sermaye aynı zamanda işletmenin entelektüel sermayesinin oluşturulması, tedarikçileri ile olan ilişkileri, ürün inovasyonu ve girişimcilik gibi önemli unsurlarını etkileyebilmektedir (Adler ve Kwon, 2002: 17). Coleman (1988: 109), işletmeyi devir alacak bir sonraki kuşağın beşeri sermayesini oluşturma adına sosyal sermayenin de ayrıca önemine vurgu yapmaktadır. Sosyal sermaye aynı zamanda aile işletmelerinde bilginin aktarılması, birlikteliğin tesis edilmesi ve birimler arası iletişimin sağlanması adına da bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006: 74).

Martinez, Stöhr ve Quiroga (2007: 93) çalışmalarında, aile işletmelerinin güçlü yapıları sayesinde şayet kurumsallaşmayı hayata geçirip

birincil ve ikincil paydaşlarına karşı hesap verilebilirlik ilkesine önem verdikleri takdirde birçok sorunun üstesinden kolaylıkla gelebileceklerini ifade etmektedirler.

Aile işletmeleri, şartların çok hızla değiştiği günümüz piyasa koşullarında kendine olan güvenleri, paydaşları ile iyi ve uzun soluklu ilişki geliştirme çabaları, pazardaki değişimlere karşı hızlı pozisyon alabilmeleri, esnek olabilmeleri ve ait oldukları toplumda yüksek benimsenme düzeyleri gibi önemli üstünlüklere sahiptirler (Chrisman, Chua ve Steier, 2003: 442; Barker, Rimler ve Moreno, 2004: 295; Feltham, Feltham ve Barnett, 2005: 2).

1.6.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin kuruluş sürecinden itibaren karşılaştıkları en temel zorluklardan birisi *kurumsallaşamama* sorunudur (Özkaya ve Şegül Mutur, 2006: 110). Bu aslında sadece aile işletmelerinin bir sorunu olmayıp diğer yapıdaki işletmelerin de temel problemleri arasındadır. İşleyiş açısından aile işletmelerinde bir sistemin oturtulması zor olabilmektedir. Bunda en önemli etken bilhassa kurucuların kontrolü kaybetme korkusudur. Diğer taraftan, aile bireylerinin aktif olarak üst yönetimde yer almaları, aile ve iş dengesinin tam olarak kurulamaması, sonraki kuşakların dâhil olma sürecinde yaşananlar, karşılaşılan zorluklardan sadece birkaçıdır (Neubauer, 2003: 270; Chua, Chrisman ve Sharma, 2003: 91).

Aile işletmelerinin sıklıkla karşılaştığı bir başka sorun ise üst yönetim kadroları için ihtiyaç duyulan, nitelikli iş gücünü çekememeleri ve bu kişileri bünyelerinde tutamamalarıdır. Bunun başlıca nedenleri arasında, gelecek açısından nitelikli iş gücünün kendi kariyerlerini yeterince geliştirememesi endişesi, kurumsallaşamama sorunları ve servet transferi gibi başlıklar yer almaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003: 342). Diğer yandan, aile işletmesi olmayan kuruluşlar işletme dışında çalışıp tecrübe kazanmayı ve üniversite eğitimini çalışanların terfi etmesinde şart koşarken, aile işletmeleri bu konunun önemini anlayamamaktadır (Fiegener ve öte., 1996: 16-17).

Aile işletmelerinin tanımı yapılırken aile unsurunun işletmedeki öneminden bahsedilmiştir. Şayet işletmede ailenin etkisi çok fazla olursa bu da beraberinde gücün ve işletmenin kaynaklarının kötüye kullanılması sorununu gündeme getirmektedir (Claessens ve öte., 2002: 2765).

Bazı araştırmacılar, aile işletmelerinde karşılaşılan sorunları şu şekilde sıralamaktadır: Aşırı kâr payı dağıtımı (DeAngelo ve DeAngelo, 2000: 172), yöneticilerin sabit fikirli oluşu (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel ve Gutierrez, 2001: 84-92), ürün bağlamında yenilik ve inovasyona önem verilmemesi (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 76), yeni teknolojilere yeterli bütçenin ayrılmayışı (Church ve öte., 1990: 721-734), servetin çalışanlardan aileye tekrar dağıtılması (Burkart, Panunzi ve Shleife, 2003: 2192). Tüm bu faktörlerin, aile işletmelerinin temel yetenekleri (*core competencies*) ve finansal durumları üzerinde olumsuz etki yapabileceği düşünülmektedir.

Kurucular ya da yönetimde aktif olarak yer alan aile bireyleri uzmanlık alanları dışında bulunan bir yatırıma karşı isteksiz olabilmektedir. Kârlılığa olumlu bir etkisi olsa bile böyle bir satın almadan kaçınabilirler (Amihud, Lev, 1999: 1063-1066). Aynı zamanda maliyetleri düşürme ve rekabeti arttırma adına yapılacak olan küçülmeye (*downsizing*) direnç gösterebilmektedir (Lavery, 1996: 831).

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerine bu noktaya kadar değinilmeye çalışılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 1.3 ile durumun görsel olarak ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Tablo 1. 3: Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
Uzun vadeli bakabilme	Sermaye piyasalarına kısıtlı erişim
Esnek hareket kabiliyeti	Karmaşık yönetim şekli
Aile kültürü	Nepotizm
Kriz zamanlarında rasyonellik	Şımarık çocuk sendromu
Hızlı karar alabilme	Aile içi iletişim sorunları
Büyük başarı elde edebilme	Ataerkil yapı
Erken yaşta başlayan eğitim	Aile kaynaklı mali sorunlar

Kaynak: (Kets de Vries, 1993: 61)

Tablodan da anlaşılacağı üzere aile işletmeleri disiplini üzerinde sıklıkla durulan aile kültürü alt başlığı güçlü yönlerde yer alırken, yine aileyi doğrudan ilgilendiren nepotizm ve iç iletişimde yaşanan sorunlar zayıf yönler arasında görülmektedir.

Buraya kadar yazılan başlıklar ışığında, aile işletmeleri ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiştir. Müteakip bölümde konunun devir olgusu ile ilgili olan boyutu incelenmeye çalışılacaktır.



2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE BELİRLEYİCİ DEVİR

SÜRECİ

Aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri uzun ömürlü olamamalarıdır. Brenes, Madrigal ve Requena (2011: 281) çalışmaları genel olarak aile işletmelerinin %30'unun ikinci kuşağı; sadece %10'unun üçüncü kuşağı ve yine sadece %4'ünün dördüncü kuşağı görebildiğini ifade etmektedir. Bu oranlar göz önünde bulundurulduğunda, devir sürecini sürdürülebilirlik ve iletişim kavramlarıyla birlikte ele almak faydalı olacaktır.

2.1. Devir Kavramı ve İşleyiş Süreci

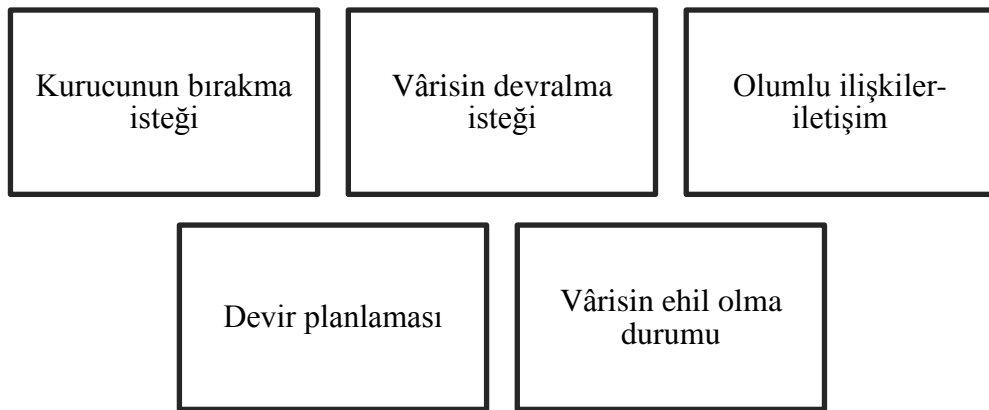
İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmesi çok önemli bir husus olduğundan, devir olgusu ve aile işletmeleri âdeta *siyam ikizlerine* benzetilip her iki unsur birbiri ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Lambrecht ve Donckels, 2006: 388). Devir noktasında en önemli husus, işletmenin sadece maddi bir unsur olarak algılanmaması ve manevi anlamda da aile mirasının devam ettirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Bjuggren ve Sund, 2001: 11).

Literatür incelendiğinde devirle ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Beckhard ve Burke (1983: 3) çalışmalarında devir, yönetimin aile üyesi ya da aileden olmayan profesyonel bir yöneticiye kurucu tarafından devredilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Alcorn (1982: 148) ise devir sürecinde üst yönetimde değişim unsurunun altını çizmekte olup bu sürecin işletmenin tamamını etkilediğini belirtmektedir. Handler'a (1994: 134) göre, devir sadece yönetimin vârise teslim edilmesinden ibaret olmayıp zaman içinde gelişen ve farklı aşamaları olan belki de vârisin işe dâhil olmadan önceki zaman diliminin de hesaba katılması gereken bir kavram olduğuna vurgu yapmaktadır.

Literatürde devir sürecini etkileyen belli başlı unsurlara yer verildiği görülmektedir. Morris ve öte. (1997: 392) araştırması, başarılı bir devirde işinin ehli vârislerin mevcut olması, kurucu-vâris arasında olumlu ilişkilerin

gözetilmesi ve planlama sürecine vurgu yapmaktadır. Miller, Steier ve Le Breton-Miller (2003: 514) ise vârisin geçmişle olan bağına atıf yapmaktadır. Vâris geçmişine ya çok sıkı sıkıya bağlıdır ya geçmişini tamamen reddeder ya da geçmiş ve geleceği bir şekilde dengeleme yoluna gider. Bununla birlikte, kurucunun zamanı geldiğinde işi bırakabilmesi, vârisin devam etme arzusu ve devir sürecinin planlı bir şekilde icra edilmesi de diğer unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Sharma, Chrisman ve Chua, 2003: 671).

İşletmenin bir kuşaktan diğerine aktarılabilmesinde devir süreci çok önemli olmasına rağmen, bu noktada planlama genellikle göz ardı edilmektedir ve birçok aile işletmesi bu gerçeği ihmal etmektedir (Lansberg, 1988: 26; Handler, 1994: 133; Gagne ve öte., 2019: 1). Handler (1990: 40)'ın araştırmasına göre, devir sürecinin etkin bir şekilde ifa edilmesi adına kurucu-vâris arasında karşılıklı saygı ve anlayışla birlikte işin devamı için kararlılık ve isteğin de olması gerekmektedir. Ayrıca vârisin donanımı, tecrübesi, zamanlama ve iletişim, devir sürecinin etkinliğinde kritik rol oynamaktadır (Dyck ve öte., 2002: 144). Bazı araştırmacılar devirde istek, bu isteğin sürdürülmesi ve vârisin sorumluluk üstlenme arzusuna da vurgu yapmaktadır (Dascher ve Jens, 1999: 2). Şekil 2.1'de bu unsurlar ana hatlarıyla verilmektedir:



Şekil 2.1: Başarılı Bir Devri Etkileyen Faktörler

Kaynak: (Pyromalis ve öte., 2006: 431)

Kurucunun bırakma isteği; literatürde devrin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır (Pyromalis ve öte.,

2006: 429). Kurucunun gerek işletmede gerekse ailede güç kaybetme korkusu bunda büyük bir etkidir (Lansberg, 1988: 27; Handler, 1994: 144; Brockhaus, 2004: 170). Allen ve Langowitz'e (2003: 10) göre, üst yönetim asla emekliliği düşünmemektedir.

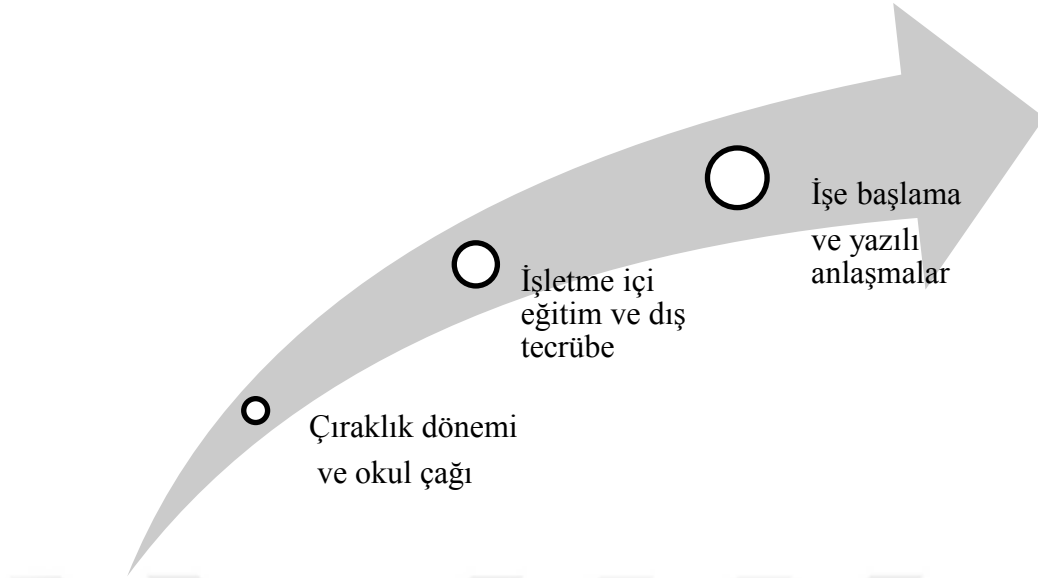
Vârisin devralma isteği; bu unsur da diğer hayati etkenlerden birini oluşturmaktadır (Gagne ve öte., 2019: 3; Goldberg ve Wooldridge, 1993: 70). İsteğin altında yatan etmeler ise adanmışlık düzeyi, vârisin olgunluğu ve sorumluluk üstlenme derecesidir (Pyromalis ve öte., 2006: 430).

Olumlu ilişkiler ve iletişim; eğer aile bireyleri ortak değerleri paylaşacak şekilde, güven ve iletişim temelli hareket eder ve birbirlerinin kararlarına saygı duyarlarsa devir süreci daha sağlıklı bir şekilde ilerleyecektir (Morris ve öte., 1997: 398; Buchholz, Crane ve Nager, 2000: 69; Handler, 1994: 145).

Devir planlaması; literatürde devir sürecinin planlanarak icra edilmesinin önemini vurgulayan çalışmalar mevcut olup planlamanın olumlu etkilerinden bahsedilmektedir (Handler, 1994: 133; Lansberg, 1988: 25; Handler, 1992: 303; Goldberg ve Wooldridge, 1993: 62). Bu noktada sorunların yaşanması durumunda dışarıdan profesyonel danışmanlık veya yardımın alınabileceği de belirtilmektedir (Pyromalis ve öte., 2006: 431; Brockhaus, 2004: 171).

Vârisin ehil olma durumu; vârisin işi devam ettirebilmesinde almış olduğu eğitim, sahip olduğu yetenekler ve bilgi birikimi gibi birtakım unsurlar ön plana çıkmaktadır (Brockhaus, 2004: 167; Morris, Williams ve Nel, 1996: 70; Pham, Bell ve Newton, 2019: 261).

Vârisin işe katılım süreci ile ilgili olarak alanyazında altı aşamalı bir yapıdan bahsedilmektedir. Çünkü vâris olacak kişi belirli aşamalardan geçerek işletmenin yönetimine geçmektedir. Birçok ailenin böyle bir eğilimde olduğunun altı çizilmektedir (Lambrecht ve Donckels, 2006: 395). Şekil 2.2'de bu aşamalara yer verilecektir.



Şekil 2.2: Vârisin Dâhil Olma Süreci

Kaynak: (Lambrecht ve Donckels, 2006: 396)

Çıraklık dönemi ve okul çağı; literatürde yer alan çalışmalarda bu aşama için özellikle çocukluk çağına vurgu yapılmaktadır. Çünkü erken yaşta başlamak vâris için öğrenmeyi kolay hale getirmektedir (Lubinski, 2011: 16; Pham, Bell ve Newton, 2019: 261; Brockhaus, 2004: 168).

İşletme içi eğitim ve dış tecrübe; bu aşamada vâris işletme ile alakalı rakamsal bilgileri edinmeye başlamaktadır (kârlılık, satışlar vb.). Bununla birlikte, gelecek vizyonu ve hedeflerle ilgili fikir sahibi olup yönetim kurulu toplantılarıyla da tanışmaya başlamaktadır (Pyromalis ve öte., 2006: 396). Bir başka önemli husus olan dış tecrübe konusu ise vârise kişisel gelişimi açısından olumlu katkı yapmakta olup vizyonunun genişlemesine de fayda sağlamaktadır (Brockhaus, 2004: 168; Barnes, 1988: 17; Jaskiewicz, Combs ve Rau, 2015: 42; Pham, Bell ve Newton, 2019: 262; Buchholz, Crane ve Nager, 2000: 31).

İşe başlama ve yazılı anlaşmalar; vâris bu aşamaya gelene kadar işletmenin farklı bölümlerini tecrübe ederek kendini kanıtlamış ve bu sayede güven kazanarak işi özümsemişi ifade edilmektedir. Burada aynı zamanda vârisin hata yapmasına müsaade edilerek, ona alan açılması gerektiği belirtilirken, hatalarından ders çıkarabilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, özellikle beklenmedik durumlara karşı işletmenin geleceğinin tehlikeye atılmaması adına yazılı birtakım anlaşmaların yapıp hayata geçirilmesi yine literatürde tavsiye edilmektedir. Örneğin, kurucunun

ölümü halinde ya da bir ayrılık durumunda mevcut bir yazılı anlaşmanın olması büyük bir avantaj sağlamaktadır (Pyromalis ve öte., 2006: 397; Buchholz, Crane ve Nager, 2000: 170).

Çalışma kapsamında devir başlığının ele alınması, devrin sürdürülebilirliğe olan etkisiyle alakalıdır. Genel olarak süreç önemsenmemekte ve bir planlama yapılmaksızın kendiliğinden ilerlemesi beklenmektedir. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olamadıkları göz önünde bulundurulduğunda, devir sürecinin doğru bir şekilde algılanması ve gerekli uygulamaların hayata geçirilmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir.

2.2. Aile İşletmelerinde Devir Süreci Modelleri

Devir sürecinde iki farklı modelden bahsedildiği gözlemlenmektedir. Garcia-Alvarez, Sintas ve Gonzalvo (2002: 198-199) çalışmaları kapsamında incelenecek olan ilk model “Kurucuyla Eş Biçimli Yetiştirme Modeli” (*The Founder Homosocial Reproduction Model*) olarak ifade edilmektedir. Buna göre, vâris işletmeye çocukluk çağlarında dâhil olmakta ve işletmenin farklı bölümlerinde çalışarak yönetim kademesine yükselmektedir. Kurucu tarafından bu süreçte uzaktan gözlem altında tutulmaktadır. Kurucu-vâris arasındaki etkileşim sonucunda tecrübe ve bilgi birikiminin aktarımı da sağlanmaktadır. Vâris tek erkek çocuk ise ve kurucu başarı odaklı ya da geleneksel bir tutum sergilemekteyse bu model daha çok tercih edilmektedir.

Diğer model olan “Yeni Lider Geliştirme Modeli”nde (*The New Leader Development Model*), vâris işletmeye geç dâhil olmaktadır. Dış tecrübe kapsamında, başka bir işletmede çalışmak suretiyle belli bir tecrübe kazanmaktadır. Bunun öncesinde aile işletmesiyle bir bağı söz konusu değildir. Vârisler, aldıkları eğitimlere göre uygun mevkilere getirilmektedirler. Kurucu-vâris ilişkisi görece daha zayıf düzeydedir. Bu model, yeniliğe açık ve değişimden rahatsız olmayan kurucular tarafından tercih edilmektedir (Garcia-Alvarez, Sintas, ve Gonzalvo, 2002: 199).

Söz konusu iki modelde vârislerin aile işletmelerine katılım süreçleri ifade edilmektedir. Devir açısından ele alındığında, vârislerin hangi aşamada dâhil olacakları önem arz etmektedir. Sürdürülebilirliğin

sağlanması adına bu süreçler sağlıklı bir şekilde yönetilemezse işletmenin iflası, kardeşler arası rekabet, performans düşüklüğü ve ticari hayatta başarısızlık şeklinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Başer, 2019: 5).

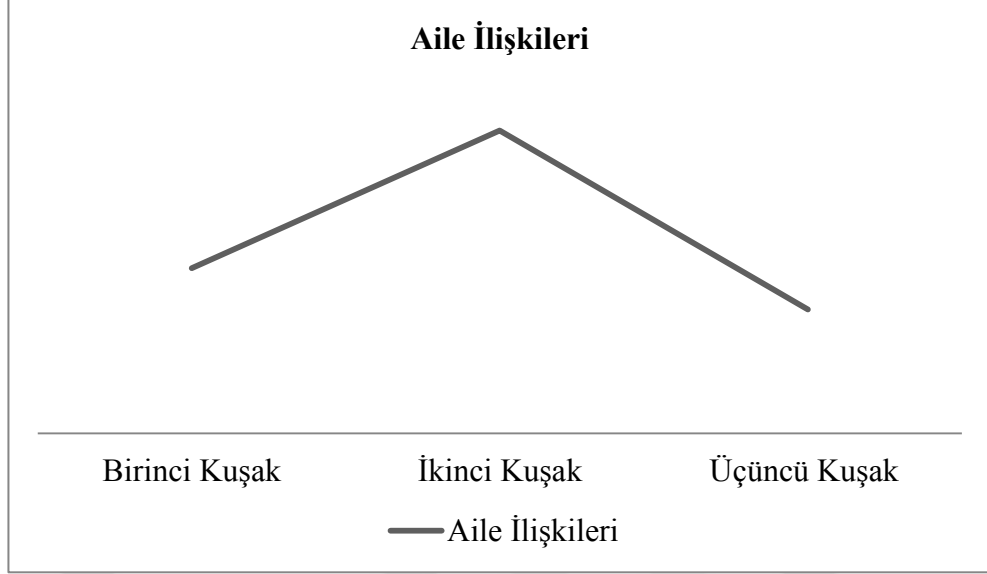
Vârisin geleceğe hazırlanması adına devir süreci ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinin yapılarına göre tercih edilen model farklı olabilmektedir. Kurucular şayet gelenekselci bir bakış açısına sahipse *Kurucuyla Eş Biçimli Yetiştirme* Modelinin, şayet zamanın gerekliliklerine uyan modern bir yaklaşım içindeyseler *Yeni Lider Geliştirme* Modelinin benimseneceği beklenmektedir.

2.3. Devir Sürecinde İletişim

Aile işletmeleri olgunlaştıkça ve aile büyüdükçe aile bireyleri hem birbirlerinden hem de işletmeden uzaklaşabilmektedir (Magretta, 1998). Bunun neticesinde, iletişim düzeyinde bir azalma görülmektedir. Azalma, beraberinde işletme ile ilgili karar alma süreçlerindeki iletişimi ve aile ile işletme arasındaki bilgi akışını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeyi devralacak sonraki kuşakla olan iletişim de bundan payını almaktadır.

Sarbah ve Xiao (2015: 47) incelemelerinde, işletmeye yeni kuşağa mensup bireylerin katılımıyla fikir ayrılıklarının da ortaya çıkacağı ve bunların yönetim şeklinin, stratejilerinin belirlenmesine etki edeceği ifade edilmektedir. Bu durumda, yeni aile bireylerinin uyumunun sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi adına geleneksel iletişim yöntemleri yeterli gelmeyebilir ve iletişimin güncellenmesi gerekebilir.

Aile işletmesi literatüründe, iletişimi geliştirme süreci planlanırken *iletişim noksanlığı* kavramına vurgu yapılmaktadır. Bu noksanlık bilhassa aile işletmelerinin gelişim sürecinde ikinci ve üçüncü kuşak arasında gözlemlenmektedir (Magretta, 1998). D'Allura, Colli ve Goel (2019: 107) araştırması, aile bağlarının ikinci kuşakta güçlendiğini, üçüncü kuşağın dâhil olmasıyla beraber dramatik bir şekilde zayıfladığını belirtmektedir. Şekil 2.3'te bu ilişkinin seyri verilecektir.



Şekil 2.3: Aile İlişkilerinin Seyri

Kaynak: (Lappalainen, 2019: 21)

Yukarıda yer alan şekilde bu ilişkinin seyri gösterilmeye çalışılmış olup kurucu dönemi, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumları şeklindeki gelişim evreleri incelendiğinde, durum daha net bir şekilde anlaşılacaktır (Lappalainen, 2019: 20).

Birinci kuşağın aktif olarak yönetimde bulunduğu kurucu dönemdeki işletmelerde, iletişim doğal halinde seyir etmektedir. Tek kişi tarafından yönetildiği ve yapılanma bu kişi tarafından oluşturulduğundan, adanmışlık seviyesi yüksek düzeydedir (Lappalainen, 2019: 21). Bu evrede yönetimde çok seslilik ve buna bağlı sorunlar da pek yaşanmamaktadır (Sarbah ve Xiao, 2015: 45).

Kardeş ortaklığına geçildiğinde aile ile işletme arasındaki mesafe açılmaya başlamaktadır. İkinci kuşağa mensup bireylerin tamamı işletmeye dâhil olmayabilmektedir. Gersick ve öte. (1997: 52) incelemelerinde, istihdam edilmeyen bu bireylerin karar alma sürecinde kendilerini dışlanmış hissettikleri belirtilmektedir.

Kuzen konsorsiyumu evresinde, artık karar alma ve iletişim sürecinde bazı değişikliklere gidilmesi söz konusu olmaktadır. Sahiplik yapısı birden fazla tarafın elinde olduğundan kararların alınmasında diyalog ve karşılıklı anlayış gibi unsurlar önem arz etmektedir. Bu nedenle, bu evrede iletişim süreci belirli stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir.

Kuzenlerin kendi çocuklarını da işletmeye dâhil etmesi yani üçüncü neslin katılımı da iletişim sürecinde görülen problemlerin artışına neden olmaktadır (Carlock ve Ward, 2010: 26-28).

Üçüncü kuşağın yönetimde olduğu kuzen konsorsiyumu yapılanmalarında aile ve işletme arasındaki mesafe ciddi bir biçimde açılmaktadır. Bunda hiç şüphesiz vârislerin farklı ailelerce ve farklı çevrelerce yetiştirilmiş olmalarının rolü vardır. Gersick ve öte. (1997: 49-50) 'e göre, ilk iki devrede güçlü olan iletişim burada zayıflamaktadır.

Lambrecht ve Lievens (2008: 297) araştırmalarında, aile bağlarının zayıflamasının temel nedenlerinden birisi vâris sayısındaki artışa bağlanmaktadır. Çünkü bu vârislerin kişisel amaçları, değerleri, adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir. Buradaki esas tehlike, üçüncü kuşağın işletme değerlerinden ziyade sadece maddi menfaat paydasında buluşması şeklinde ifade edilmektedir (Lappalainen, 2019: 22).

Gersick ve öte. (1997: 85) çalışmaları, aileyi bir arada tutacak en önemli unsurun iletişim olduğunu vurgulamaktadır. Ernst & Young tarafından 2018 yılında yapılan bir araştırmaya göre devir sürecindeki başarısızlıkların başlıca nedenleri; aile içerisindeki iletişim sorunları (%60), işletmenin bir sonraki kuşağa tam olarak tanıtılamaması (%25) şeklinde belirtilmektedir (Lappalainen, 2019: 9-22). Bu oranlara bakıldığında iletişim faktörünün ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Lappalainen, 2019: 22).

Aile işletmelerinde, ailenin de işletme gibi iyi yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu hususun iletişime olumlu yönde katkı yaptığı, adaleti tesis ettiği, adanmışlığa vurgu yaptığı (Carlock ve Ward, 2010: 200), güveni inşa ettiği, aile bireyleri arasında uyumu sağladığı (Heyden, Blondel ve Carlock, 2005: 3-7) ve devir konusunda etkin bir araç olduğu ifade edilmektedir (Lambrecht ve Lievens, 2008: 296). Öte yandan Heyden, Blondel ve Carlock (2005: 11) çalışmaları, iletişimde yaşanabilecek aksaklıkların gelecek kuşakta oluşması muhtemel bir isteksizliğe, hatta işletmenin satılmasına varan ciddi sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir.

Dyer (2006: 259)'a göre, aile bireyleri arasında değerlerin paylaşılması, birbirlerine güven duymaları ve amaçların uyumu, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu yapılar *klan tipi aile işletmeler* olarak

ifade edilmekte olup vekâlet maliyetleri düşüktür. Aile bireyleri, hem işletmenin hem de ailenin ihtiyaçlarını gözeterek bir denge kurar ve bu da işletmenin insan, sosyal ve finansal sermayesine olumlu olarak yansır (Dyer, 2018: 245).

Aile işletmelerinde sağlıklı bir devir sürecinin yürütülmesi ve dolayısıyla işletmenin uzun ömürlü olabilmesi için kurucu-vâris arasındaki iletişimin hem düzeyi hem de kalitesi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle farklı yapıdaki işletmelerde ne gibi sorunların yaşandığının ve bunların etkilerinin ele alınmasının gerekliliği önem arz etmektedir.

2.4. Aile İşletmelerinde Kuşak Kavramı ve Yaşanan Sorunlar

Kuşak kavramını açıklama amacıyla geliştirilmiş birden fazla tanım olmakla birlikte, söz konusu tanımların altını çizdiği hususların farklılık gösterdiği söylenebilir. Tanımlamalarda vurgulanan ortak unsurlar; aynı zaman diliminde doğmuş olmak, benzer tarihsel yaşamışlıklara şahitlik etmek ve yine benzer tutumlara sahip olmak şeklinde belirtilmektedir (Ayhün, 2013: 96).

Kuşakların kategorilere ayrılmasında dünyaya geliş tarihleri açısından net bir sınıflandırılma yapılamazken (Spector ve öte., 2008: 296), kuşaklar genel olarak beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı şeklindedir (Smola ve Sutton, 2002: 364).

Tablo 2. 1’de Dimock’un kuşak sınıflamasına yer verilmektedir.

Tablo 2. 1: Kuşakların Yıllara Göre Sınıflandırılması

Kuşak Adı	Doğum Yılı	Yaş Aralığı (2019)
Geleneksel (Sessiz)	1928-1945	74-91
Bebek Patlaması	1946-1964	55-73
X Kuşağı	1965-1980	39-54
Y Kuşağı	1981-1996	23-38
Z Kuşağı	1997-2012	7-22

Kaynak: (Dimock, 2019)

Tablodan da görüldüğü üzere yaşı küçük olan Z kuşağı henüz çalışma hayatında çok az yer aldığı için araştırma kapsamında detaylı olarak ele alınmayacaktır.

Kısaca kuşakların özellikleri ifade edilecek olur ise; geleneksel kuşağa mensup kişilerin 1928- 1945 yılları arasında dünyaya geldikleri kabul edilmekte olup sessiz kuşak ya da gelenekselciler diye de adlandırılmaktadırlar (Kyles, 2005: 54). Gerek Türkiye’de gerekse dünyada bu kuşağın tanıklık ettiği çok önemli olaylar mevcuttur. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, Amerika’da yaşanan Büyük Buhran bunlar arasındadır. Bu nedenle bu kuşağa, Savaş Nesli ya da Buhran Nesli gibi farklı isimler de verilmektedir (Ayhün Erden, 2013: 97).

Bebek patlaması kuşağı için *patlama* ifadesinin kullanılma nedeni 1946-1964 yılları arasında görülen doğum oranlarındaki artıştan kaynaklanmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 364). İkinci Dünya Savaşından sonra dünyaya gelen 1 milyar bebeğin de *Baby Boomers* olarak adlandırılmasında etkisi söz konusudur (Ayhün Erden, 2013: 99). Bebek patlaması kuşağına mensup bireyler istediklerini elde etme hususunda çok azimli ve kararlı olup, karşılığında da para, unvan ve birtakım maddi ayrıcalık beklentisine girmektedirler (Kyles, 2005: 54; Smith ve Clurman, 1997: 45). Kopperschmidt (2000: 68-69) incelemesinde, bu bireyler aynı zamanda *sandviç* kuşağı şeklinde tanımlanmış olup ebeveynlerine ve çocuklarına olan sorumluluklarının üzerlerinde manevi bir baskı oluşturduğunu vurgulamaktadır. İletişim (Reynolds ve öte., 2006: 188), iş yaşamında güç, bireyleri ortak bir payda da buluşturabilme, mentörlük gibi hususlarda başarı sergilemektedirler (Smola ve Sutton, 2002: 365).

X kuşağı bireyleri, yönetilmesi en zor kuşak grubu arasında yer almaktadır. Bebek patlaması mensuplarından farklı olarak unvan ve hiyerarşi konularına önem vermeyip bağlı oldukları kurumların politikalarından uzak durmayı tercih etmektedirler. Gelişimlerini sağlayamadıklarını ya da uyum gösteremediklerini düşündüklerinde çalıştıkları örgütlerden tereddüt etmeden ayrılabilirler (Kyles, 2005: 54). Bebek patlaması kuşağının yaşadığı refah ortamının aksine X kuşağı, kendinden öncekilerin sahip oldukları konforu elde edememiş ve bunun bedelini ödemek durumunda kalmıştır. Bu nedenle kendilerine *kayıp kuşak* yakıştırması da yapılmaktadır. Zorlu günlerden geçmeleri onları daha azimli

bir hale getirip kariyer hedeflerini yüksek tutmalarını sağlamıştır (Altıntuğ, 2012: 205).

Y kuşağı aynı zamanda farklı isimlerle anılmaktadır. Bunlardan bazıları; Milenyum Kuşağı, WWW Kuşağı, Dijital Nesil, E Kuşağı şeklindedir (Tolbize, 2008: 4). Y Kuşağı âdeta bilgisayarlar ve teknolojiye yaşanan gelişmeler neticesinde şekillenmiştir. İnternete olan hâkimiyetleri ve onunla içli-dışlı olmaları aynı anda birden fazla karakteristik özellikler sergileyebilmelerine ve çoklu görev alabilme yeteneği sergilemelerine neden olmuştur (Altıntuğ, 2012: 206; Eckleberry-Hunt ve Tucciarone, 2011: 458). Ryan (2000: 22) incelemesi, bu bireyleri âdeta 24 saat internete bağlı yaşayanlar şeklinde tanımlamaktadır.

Y kuşağının kendine has bazı özellikleri; ekip çalışmasına yatkınlık, başarıma arzusuna sahip olma, mükemmeliyetçilik ve yüksek özgüven şeklinde gözlemlenmektedir (Kraus, 2017: 64). Son 50 yılda dünyaya gelen genç nüfus ile kıyaslama yapıldığında, Y kuşağının iş hayatına olan bakışı ve tutumları çok farklılık göstermektedir (Glass, 2007: 98). Onları bebek patlaması neslinden ayıran diğer bir önemli özellik ise iş ve özel hayatları arasında bir denge politikası gütmeleridir (Venter, 2017: 500).

Bu kuşağa mensup bireylerin çocuğa aşırı korumacı tavırlarından dolayı helikopter ebeveyn (*helicopter parent*) yakıştırması yapılmaktadır. Anne ve babalara göre, çocukları hep özel ve yeteneklidir (Feiertag ve Berge, 2008: 458).

Kurucu-vâris ilişkisini sağlıklı bir şekilde inceleyebilme adına öncelikle kuşak kavramını ele almanın faydalı olacağı düşünülmüştür. Bireyler, olaylar karşısında farklı davranışlarda bulunmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri ait olduğu kuşağın özelliklerini yansıtmasıdır. Yaşadığı zaman dilimi, şahit olduğu önemli olaylar, yaşanan zorluklar kişinin yaşamında iz bırakmaktadır. Aile işletmelerinde de devir süreci tüm bu faktörlerden dolayı olumlu ya da olumsuz anlamda etkilenmektedir.

Kuşaklararası yaşanması muhtemel çatışmaların kaynağı ele alınacak olur ise; Rodoplu (2003: 464) araştırmasında, geçmişten itibaren günümüze kadar gelmekte olan farklı kuşağa mensup bireylerin, kendinden öncekilere göre hızlı bir ilerleme kaydettikleri ifade edilmektedir. Ancak bu

süreç içerisinde taraflar arasında birtakım sorunlar gözlemlenmektedir. Özellikle yeni kuşağa mensup bireyler kendinden öncekileri “geri kafalı”, “çağ dışı” ve “tutucu” olarak nitelendirirken, önceki kuşağın da yenileri “sorumsuz” ya da “saygısız” buldukları belirtilmektedir.

Çelik, Soysal ve Alıcı (2004: 191) çalışmalarında, teknolojide yaşanan ilerleme neticesinde farklı kuşaklara mensup bireylerin değerlerinin, yaşam tarzlarının ve önceliklerinin değişme gösterdiği ifade edilmektedir. Eski kuşağın bu yaşanan gelişmelere uyum sağlayamadığı ve geleneksel bir tavır sergilemesi hasebiyle kuşaklar arasında bir çatışmanın kaçınılmaz hal aldığı vurgulanmaktadır.

Aile işletmelerinde görülebilecek olan kuşak çatışmasının farklı nedenleri mevcut olup bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004: 192; Akdoğan, 2000: 43):

- Türkiye gibi ataerkil toplumlarda kurucular yönetimde etkindir ve kararları fazla sorgulanmamaktadır. Bu da işletme içinde değişime karşı direnci gündeme getirmektedir.
- Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi de çatışma kaynağı olabilmektedir.
- Kurucu ve vâris arasındaki güven duygusunun az olması bir başka çatışma nedenidir.
- Adanmışlık düzeyi birinci kuşaktan itibaren genel itibariyle azalmaktadır.
- Aile bireylerinin “*aile*” ve “*işletme*” kavramlarını birbirinden ayıramaması neticesinde yaşanan rol çatışması bir başka engel teşkil etmektedir.
- Kurucuların değişime gösterdikleri direnç, harcama alışkanlıkları ve risk algıları vârisler açısından çatışma kaynağı olabilmektedir.
- Kurucuların vâris seçiminde, yetenek ve kişisel özellikleri göz ardı ederek genellikle en büyük çocuğa şans tanımaları kardeşler arasında bir rekabeti gündeme getirmektedir.

2.5. Vekâlet Teorisi ve Aile İşletmelerinde Kurucu–Vâris İlişkileri

Vekâlet teorisi, mülkiyet ve yönetim kavramlarının birbirlerinden ayrılması neticesinde kurucu-vâris ilişkilerine ve ortaya çıkması muhtemel sorunların çözümüne odaklanmaktadır. Burada iki tür sorundan söz edilebilir. İlki, kurucu ve vârisin önceliklerinin ve amaçlarının farklı olmasıdır. İkinci sorun kurucunun, vârisin yaptıklarını kontrol etmesinin hem zor hem de maliyetli bir süreç gerektirmesidir. Teoriden beklenen, kurucu ve vârisin risk algılarından dolayı ortaya çıkabilecek risk paylaşımı sorununa ve vekâlet problemlerine çözüm getirebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 58). Öte taraftan, vârisler bazen karar alma sürecinde özellikle menfaatlerin gözetilmesi noktasında kurucuların gösterdiği hassasiyeti göstermemektedir (Jensen ve Meckling, 1976: 308). Kuram kapsamında ele alınan bir diğer husus ise kurucu, vârisin davranışlarını incelerken yeterli düzeyde bilgiye sahip olmayabilir ve bu da bilgi asimetrisine yol açabilmektedir (Miles, 2016: 34).

Vekâlet sorunlarını minimum düzeyde tutabilme adına üç öneri getirilmektedir. Bunlar; 1) vârisin gözlemlenebilmesi adına bağımsız bir yönetim kurulu yapısı oluşturulması; 2) kurumsal denetleme; 3) vârisin öz sermaye mülkiyeti (Dalton ve öte., 2008: 7-8).

Kuramın eleştirilme nedenleri farklılık göstermektedir. Varsayımlarının oldukça basit ve yüzeysel bir şekilde ifade edilmesi, bu yüzeyselliğin de iş dünyasının gerçekleri ile bağdaşmadığı ve yeteri kadar iyi yansıtamadığı ifade edilmektedir. Ayrıca, ampirik çalışmalar kuramın prensiplerini desteklemede yetersiz kalmaktadır. Alanyazında kuramın geliştirilmesi ve hatta gerekirse tekrardan ele alınmasının gereği ifade edilmektedir (Lan ve Heracleous, 2010: 294).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde vekâlet maliyetlerinin düşük olduğu varsayılmaktadır. Aile işletmelerinde ilişkiler kan bağı ve akrabalık üzerine tesis edildiği için bu nedenler şu şekilde ifade edilebilmektedir: ilişkilerde duygusallık, hislerin ön plana çıkması, karşılıklı güven ilkesi, diğerkâmlık (*altruizm*). Bununla birlikte, olaylara uzun vadeli bakabilme yetenekleri de

ahlaki tehlike (*moral hazard*) riskini azaltmaktadır (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel ve Gutierrez, 2001: 83; Harvey, 1999: 63; Karra, 2018: 7).

Sürece ailenin dâhil oluşu, bazen konuyu karmaşık hale de getirebilmektedir (Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006: 180). Yapılan bazı çalışmalar, aile yapısından kaynaklanabilecek hedeflerin uyumsuzluğu, disiplin sorunları, oto kontrol problemi, ters seçim (*advers selection*), kişisel menfaatleri işletmenin menfaatlerine tercih etme (*managerial entrenchment*) ve ahlaki tehlike (*moral hazard*) gibi sorunların altını çizmektedir (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel ve Gutierrez, 2001: 83; Jensen, 2001: 39; Morck, Shleifer ve Vishny, 1988: 310).

Bireyler bazen katkı sağlama adına diğerkâm davranış gösterme eğiliminde aşırıya kaçarak, fayda sağlama eylemi zarara dönüşebilir ve bu zarardan yine kendisi etkilenebilir. Buchanan'ın Samaritan'ın Dilemması'nda ifade edildiği gibi Samaritan aslında el sever bir karakter olup fayda sağlama niyetindedir. Ancak aşırıya kaçma neticesinde fayda sağlama söz konusu olmamaktadır (Rubin, Yayla, 2014: 167). Mülkiyet yapısında meydana gelen değişikliklerle birlikte yaşanan performans kaybı da yine vekâlet teorisi ile açıklanabilmektedir. Özellikle kurucu dönemindeki işletmelerde vekâlet problemlerinin ortaya çıkması pek beklenmemektedir.

Literatürde vekâlet kuramı kapsamında geliştirilen Davranışsal Vekâlet Modeli (*Behavioral Agency Model*) mülkiyet sahiplerinin riske karşı tutumlarını incelemek üzere geliştirilmiştir. Paydaşların riske karşı tutumları işletmede sahip oldukları paya ve kişisel eğilimlerine bağlıdır. Örneğin, varlığının çoğunu işletmeye yatıran ve yaş olarak daha kıdemli olan hissedarlar riske karşı daha çekingen bir tavır sergilemektedir (Schulze ve öte., 2001: 113).

Davranışsal Vekâlet Modeli bağlamında kayıptan kaçınma (*loss aversion*) kavramı, söz konusu kayıp işletmenin tüzel kişiliğini tehdit etmeye başladığında aile bir bütün olarak kurucu-vâris fark etmeksizin risk alma eğilimine girmekten kaçınmazlar (Gomez-Mejia, Makri ve Kintana, 2010: 225; Gomez-Mejia, Patel ve Zellweger, 2018: 1372; Gomez-Mejia ve öte., 2007: 107-111).

Ailenin genişlemesiyle birlikte işletmeye dâhil olan yeni kuşağa mensup bireylerin kuruculardan farklı bir tutum sergileme ihtimali de ilişkilere ve aile dinamiklerine çatışma şeklinde yansiyabilmektedir (Nonkwelo, 2019: 44).

Kurucu-vâris ilişkisini incelemesi ve yaşanan sorunların çözümüne odaklanması nedeniyle çalışmanın teorik çerçevesi olarak vekâlet teorisini ele almanın uygun olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde ortaya çıkan zorluklardan biri, mülkiyet ve yönetim kavramlarının birbirinden ayrılamamasıdır. Kuramın çıkış noktası da bu ayırımın yapılamamasından kaynaklanan sorunlar olduğu için araştırmanın ihtiyacına cevap verebileceği düşünülmüştür.

2.6. Türkiye’de Aile İşletmelerinde Devir Araştırmalarının Bulguları

Türkiye’de aile işletmelerinde devirle ilgili yapılan çalışmalar, devrin özellikleri, süreç içinde yaşanan problemler, vârisin özellikleri, aldığı eğitim, cinsiyet faktörü gibi başlıkları ele almaktadır (Başer, 2019:6).

Adanada yapılan bir çalışmada devir sürecinde yaşanan problemler, kurucu-vâris ilişkileri incelenmiş olup işletmelerin devir hakkında bir gelecek planlarının olmadığını belirtmektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 85). Devir sürecinde önemli bir başlık olan kuşak çatışmasını ele alan Çelik, Soysal ve Alıcı (2004: 200) araştırması, Kahramanmaraşta faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurucu ve vârislerin olaylara karşı bakış açılarının aynı olmadığına ve farklılıkların çatışma nedeni olabileceğine vurgu yapmaktadır.

Erdoğmuş (2004: 209) çalışmasında, işletmenin bir sonraki kuşağa devredilmesinde karşılaşılan sorunlara değinmektedir. Bunlar; kurumsallaşmaya gereken önemin verilmemesi, ikinci kuşağın yüksek eğitim düzeyine rağmen yetenek bakımından yetersiz olması, vârislerin sahip oldukları imkânları bilinçsiz bir şekilde kullanmaları ihtimaline karşı ortaya çıkan endişe gibi birtakım sorunlardan oluşmaktadır.

Devir sürecini konu alan bir başka çalışma ise Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği bünyesinde bulunan aile işletmeleriyle birlikte

gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık 408 işletmeyle yapılan araştırma neticesinde, erkek vârisler öne çıkmakta, vârisin seçiminde kurucunun kararı belirleyici olmaktadır. Vârisin işletmeye dâhil olması genel itibarıyla okul çağında veya akabinde alt düzey yönetici şeklinde gerçekleşmektedir (Tatoğlu, Kula ve Glaister, 2008: 173).

Karamanda yapılan bir başka araştırmada 35 aile işletmesi incelenmiş olup vârislerin en az kurucular kadar adanmışlık düzeyine sahip oldukları ve üst yönetime gelebilmeleri için işletmenin alt kademelerinden itibaren işe başladıkları ifade edilmektedir (Akın ve Yılmaz, 2004: 186). Eskişehirde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kapsama alınmasıyla gerçekleştirilen bir başka çalışmada, eğitimlerini tamamlayan vârislerin kendi işletmelerinde çalışmaya başlamadan önce dış tecrübe edinme hususunda çekincelerinin olduğu belirtilmektedir (Şakar, 2008: 364).

Yıldırım ve İlhan (2015: 129) araştırmasında, tekstil sektöründe faaliyette bulunan, birinci ve ikinci neslin birlikte çalıştığı, 106 işletmenin katıldığı incelemede devir sürecinde yaşanan problemlerin işletmelerce de problem olarak görüldüğü belirtilmektedir.

Bu bölüm kapsamında ele alınacak son çalışma olan Çini (2016: 197), Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin %71’ini barındıran 12 ilde (İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri ve Mersin), 308 işletmeyi kapsayan bir çalışma yapmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların %87,01’inin devirle ilgili bir hazırlık yaptığı ve %40,91’inin işletmelerinin üst yöneticilerinin bir aile üyesi olacağını tahmin etmektedirler.

Bu çalışmada farklı olarak kapsam dâhilinde incelenen aile işletmelerinin farklı kuşağa mensup bireylerinin devir sürecini nasıl ele aldığı, bu süreçte yaşanan problemleri ve bunlara ne gibi çözüm önerilerinin getirilebileceği, vârisin nasıl hazırlandığı gibi konular ele alınmaktadır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kuşaklar bağlamında aile işletmelerinde yaşanan devir sürecinin incelenmesi, sürdürülebilirliğe engel teşkil edebilecek sorunların tespiti ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmektir. Akabinde, son dönemlerde literatürde kendine daha fazla yer bulmaya başlayan kuşak olgusu bağlamında, bu bireylerin işletmelerinin devamı ile ilgili yaklaşımları, kuşak farklılıklarından kaynaklanan problemleri ve bu problemlerin çözülmesi için yapılabilecekler hususunda öneriler getirilmesi ikincil amaç olarak saptanmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Evren, araştırma sonucunda elde edilen bulguların genellemeye gidilmeye çalışıldığı unsurların toplamıdır. Her çalışmanın kendine has bir evreni vardır ve araştırmanın amacına göre farklı şekillerde gruplandırılmaktadır (Altunışık ve öte., 2012: 123).

Bu çalışmada, tüm aile işletmelerine ulaşabilme mümkün olmayacağı için, Kırklareli’nde mukim ve tercihen kuruluş tarihleri itibariyle 30 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren aile işletmeleri seçilmiştir. 30 yıl ve üzerindeki firmaların tercih edilmesindeki esas amaç, kuşak farklılıklarını ve bunun iletişim sürecine olan yansımalarını olabildiğince gözlemleyebilmektir. Bu kapsama dâhil olabilecek ilgili firmaların adlarının ve iletişim bilgilerinin Kırklareli Ticaret ve Sanayi Odası’ndan temini yoluna gidilmiştir. Ticaret odasından elde edilen listede 31 firma yer almakta olup işletmelerin tamamına ulaşmak için çaba sarf edilmiştir. Telefon, mail gibi farklı kanallardan ulaşılabilen ve görüşmeyi kabul eden 22 işletmeden randevular alınmak suretiyle görüşmeler yapılmış ve araştırma kapsamında bu firmalarda görüşme yapılan kişilerin verdikleri bilgilerden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında Kırklareli ilinin seçilmesi, Kırklareli’nde daha önce böyle bir çalışmanın yapılmamış olması ve Üniversitenin bulunduğu ile ait araştırmaları desteklemesi açısından önemlidir. Ayrıca, seçilen evren Ticaret Odası’na bağlı olacak büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Bunun

sebebi, devir konusunda ve kurucu-vâris ilişkisi bağlamında veri toplanabilmesidir.

Bu çalışma, zaman ve finansal kısıt nedeniyle, Türkiye’de istatistiki bölge sınıflamasında TR 2 Batı Marmara kapsamında bulunan TR 21 Tekirdağ alt bölgesindeki Kırklareli (Şengül, Eslemian ve Eren, 2013: 78) ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırma sonuçları tüm ülke düzeyine genellenemez. Ancak yerel bağlamda literatüre katkı sağlamaktadır. Bu sınırlılıklara rağmen, çalışmanın kapsam olarak ele aldığı konulara ışık tutma ve öneriler getirme noktasında gelecek çalışmalara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Çalışma kapsamında, mülakat yapılan tüm katılımcıların soruları doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları ve çalışmanın amacına uygun şartları taşıdıkları varsayılmıştır.

Nitel çalışmalarda evren büyüklüğü önem arz etmektedir. Glaser ve Strauss (1967: 61) tarafından ileri sürülen *kuramsal örnekleme* kavramı, araştırma sorunlarına cevap olabilecek hususlar tekrar etmeye başladığı takdirde bir doyum noktasına ulaşıldığını (*saturation point*) ve veri toplama sürecinin sonlandırılabilceğini ifade etmektedir. Arksey ve Knight (1999: 58) araştırmalarında, 8 mülakatın yeterli gelebileceğini ancak araştırmayla ilgili yeni bilgiler elde edilinceye kadar sürecin devam ettirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Eisenhardt (1989: 545) ise ideal görüşme sayısının 4 ila 10 arasında olabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmada, mülakat yapılan aile işletmelerinin isimlerine, ilgili yetkililerin adlarına ve iletişim bilgilerine gizlilik ilkesi gereğince yer verilmemiştir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Aile işletmelerinin dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik anlamda önemli bir paya sahip olması bu alanda derinlemesine incelemelerin yapılması gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Uzun ömürlü olamamaları en büyük sorunlardan biri olduğu için sürdürülebilirlik noktasında sıkıntıların nerelerde yaşandığı ve ne gibi önlemler alınabileceği

bu ve benzeri çalışmaların literatüre sağlayabileceği en önemli katkılar arasında sayılabilmektedir.

Aile işletmelerinin yok olması sadece finansal zorluklarla ilgili değildir. Vârislerin devralmaya hazır olamamaları, devir planının olmaması, yaşanması muhtemel çatışma durumlarında nasıl bir yol izleneceğinin ön görülebilmesi gibi nedenlerden ötürü de işletmeler son bulabilmektedir. Bu çalışmanın, aynı zamanda sürdürülebilirlikte kuşakların önemiyle ilgili bir farkındalık yaratacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte elde edilen bulguların da kurucu ve vârisler için yol gösterici niteliğinde olması ümit edilmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak durum (örnek) olay tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 287). Konu şayet bu çalışmada olduğu gibi kendi dinamikleri içinde çalışılması gerekiyorsa, kavram ve içerik ilişkisi bakımından sınırları net bir şekilde çizilemiyorsa ve birden fazla veri kaynağı mevcut ise nitel yöntem uygun görülmektedir (Yin, 1994: 23). Kudrats, McDowell ve Mahto (2019: 751) araştırmalarında da ifade edildiği gibi, alanyazında aile işletmeleri konusu özelinde çalışmalar istenilen düzeyde değildir. Yine bu konu başlığında, hem nicel çalışmanın hem de nicel verinin yetersizliği, nitel yöntemin benimsenmesinde etken olmuştur (Gonzalez, Rodriguez ve Sossa, 2017: 52).

Bogdan ve Biklen (2003: 54) araştırmalarında örnek olay, bir konunun detaylı bir şekilde incelemeye tabi tutulması şeklinde tanımlanmaktadır. Hagan (2006: 240) ise örnek olayı bir ya da birden fazla duruma derinlemesine açıklama getirebilmek için kullanılan nitel teknik olarak ifade etmektedir.

Çalışma kapsamında örnek olay türlerinden, esasi örnek olay (*intrinsic case study*) benimsenmiştir. Burada amaç, bir teoriyi anlamlandırabilme ya da test etmeden ziyade araştırma konusunu, esası itibarıyla anlamlandırabilmek ve açıklayabilmektir (Stake, 1995: 64; Munhall, 2007: 503). Jensen ve Rodgers (2001: 237-239) ise bu örnek olay türünü anlık (*snapshot case study*) olarak tanımlamaktadır. Süreli, daha önceden

planlanmış bir zaman diliminde gerçekleştirilen çalışmalar şeklinde belirtilmektedir.

Nitel yöntem için anlamlar, kavramlar, tanımlamalar, metaforlar, semboller önemli olup, bir anlam yaratma çabası vardır (Golafshani, 2003: 601; Lune ve Berg, 2017: 12) ve kalite olgusu kavramların doğası ile ilişkilendirilmektedir (Dabbs, 1982: 32). Özünde ne, ne zaman, nerede, niçin, nasıl gibi sorularla kökene inme ve anlamları derinden çıkarıp analiz etme çabası vardır. Şayet bu araştırma konusunda olduğu gibi kurucu-vâris tutum ve algılarının incelenmesi gerekirse nitel yöntemin tercih edilmesi faydalı olacaktır (Thomas ve Swaine, 1928: 572).

Araştırmanın odağında insan faktörü söz konusu olduğundan işin içine duygular ve deneyimler de dâhil olup bütüncül bir yaklaşımın sergilenebilmesi önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 43). Nitel bir çalışma aynı zamanda, süreç içerisinde araştırılan konuyu örnekleme dâhil edilmesi planlanan bireylerin perspektifinden anlayabilmeyi sağlamaktadır (Pratt, 2009: 856). Gephardt (2004: 455) araştırmasında nitel yöntem; “*Nitel araştırma, kavramları anlamlı bir şekilde sunmak üzere kelimeler, görüşmeler ve metinlerle başlar ve sonunda yine kelime, görüşme ve metin halini alır.*” şeklinde ifade edilmektedir.

Çalışmanın çıkış noktasında Buchholz, Crane ve Nager (2000) incelemesinden faydalanılmış olup aile işletmeleri ile ilgili farklı konu başlıklarından araştırma konusu ile ilgili olan hususlar kapsama alınarak, icra edilen görüşmelerin mülakat soruları ve alt yapıları oluşturulmuştur.

Gioia, Corley ve Hamilton (2013: 16) araştırmasında, literatürde aynı zamanda *The Gioia Method* olarak adlandırılan teknik uyarınca öncelikle kavramın (aile işletmeleri) geliştirilmesine çalışılarak, araştırma tekniği yapılan mülakatlar neticesinde ele alınmıştır. Çünkü yapıya çok fazla odaklanması, yöntem seçiminde yanlış neticelere yol açabilmektedir (Gioia, Corley ve Hamilton, 2013: 16-18). Bu bağlamda, kurucu-vâris ilişkisini ele alan Vekâlet Teorisi (*Agency Theory*) (Fama ve Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989) çerçevesinden konunun irdelenmeye çalışılması hedeflenmiştir.

Bu araştırmada yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı biçimsel tekniğin (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 99-100) benimsendiği mülakatlarda, ana hatlarıyla; kurucu-vâris arasındaki iletişim sürecinde yaşanabilecek çatışmalar, işletmenin devir kararı, vârisin konumu ve vârise olan güven olgusu, gelecek kuşağı kazanabilmenin yolları, vâriste isteksizlik durumu, vârisin büyüme sürecinde yaşadığı zorlukların işletmeye dâhil olmadaki etkileri, kurucuların emekliliğe bakışı ve sürdürülebilirlik gibi hususları açığa çıkarmaya yönelik açık uçlu *nasıl?* ve *neden?* soruları derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla katılımcılara yöneltilmiştir (bkz. Pratt, 2009: 856). Bu aynı zamanda kurucular ve vârisler arasındaki problemlerin neler olabileceğinin de ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır.

İki firmayla önceden pilot bir uygulama yapılması tecrübe kazanımı da sağlamıştır. Pilot görüşmelerde sorulan işletme çalışan sayısı, görüşülen kişinin yaşı, eğitim durumu gibi sorular belli noktalarda *kişisel* algılandığı için, bu gibi soruların cevaplarının çalışma kapsamında yer verilmemesi planlanmaktadır. Burada amaçlanan, mülakat yapılan kişiye kendini rahat hissettirmek ve özgürce araştırmaya katkı sağlayacak cevaplar verebilmesine olanak sağlayabilecek ortamı tesis etmektir (Barriball ve While, 1994: 331).

Bu araştırma konusunda olduğu gibi konunun odağında insan olduğunda ve insan davranışlarının da tutarlı olduğu çıkarımından hareketle – ki bütün davranış bilimleri araştırmalarında böyle bir çıkarım gereklidir - örnek olay çalışmalarının bilimsel değere sahip olduğu kabul edilmektedir (Lune ve Berg, 2017: 178).

3.5. Verilerin Analiz Edilmesi

Araştırmanın, veri analiz kısmında içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi temaları, desenleri, varsayımları anlamlandırabilme adına verilerin titiz bir şekilde sistematik olarak incelenmesi sürecidir (Berg ve Latin, 2008: 254; Leedy ve Ormrod, 2015: 275; Neuendorf, 2002: 16). Krippendorff (2004: 18) araştırması içerik analizini, metinlerden tekrar edilebilir ve geçerli çıkarımların yapıldığı bir araştırma tekniği olarak adlandırmaktadır.

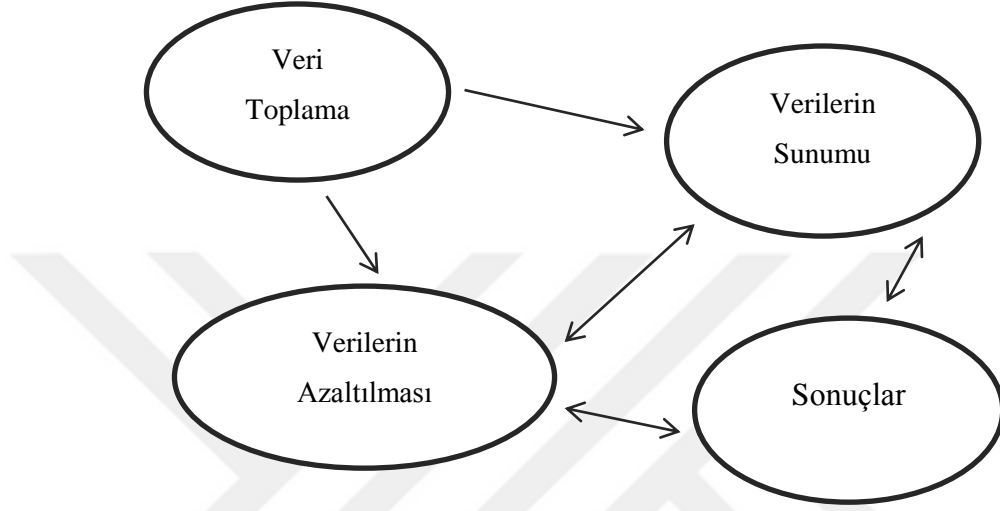
Yıldırım ve Şimşek (2018: 242-243) çalışmalarına göre içerik analizinde esas gaye, elde edilen verileri anlamlandırabilmek adına olgular ve ilişkileri gün yüzüne çıkarabilmektir. Mülakatlar neticesinde ortaya çıkan verilerin ilk etapta kavramsallaştırılması, akabinde de kavramlara uygun bir şekilde gruplandırılarak verilerin açıklanabilmesi için temaların ortaya çıkartılması gerekmektedir. Dört adımdan oluşan veri analiz süreci şu şekildedir: 1) verileri kodlama 2) temaların tespit edilmesi 3) kodların ve temaların düzenlenmesi 4) verilerin yorumlanmasıdır.

İçerik analizinde kodlama önemli bir yer tutmaktadır. Verilerin incelenebilmesi için bir anlamlandırmaya gidilmesi gerekmektedir. Mülakat metinlerinde beyin fırtınası yapma, kıyaslamaya gitme, tetkik etme, ilişkilendirme suretiyle anlamlı alt bölümlere ulaşma kodlama ile mümkün olmaktadır (Corbin ve Strauss, 2015: 58). Nitel verinin kabaca ölçülebilir bir hâl alması adına bu süreç işletilmektedir. Kodlar yardımıyla, ilgili bütün veriler sistematik bir şekilde bir araya getirilmek suretiyle verilere bir şekil vermek amaçlanmaktadır (Becker, 1958: 653; Glaser ve Strauss, 2006: 101).

Mülakat notları yazılı metinler haline getirildikten sonra ilk etapta yüzeysel olarak açık kodlama (*open coding*) yapılmıştır (Lune ve Berg, 2017: 192). Bunun neticesinde temalar ortaya çıkmış olup kodlar tekrar düzenlenerek temalara uygun bir biçimde eksenel kodlama (*axial coding*) suretiyle son halini almıştır (Strauss, 1987: 32). Bu arada izin alınarak elde edilen, mülakatlara ait ses kayıtlarından da faydalanılmıştır. Glaser ve Strauss (1967: 102)'a göre, kodların belirli kategoriler altında sınıflandırılabilmesi için bir teoriye dayandırılmasına gerek yoktur. Bu işlemin tüm verinin analiz edilmesinden sonra da gerçekleştirilmesi mümkündür.

Verilerin analiz edilmesinde kullanılan Miles ve Huberman (1994: 36) tarafından tanımlanan *Açıklayıcı Yaklaşım* benimsenmiştir. Buna göre, sosyal olaylar ve insan davranışlarının bir metin gibi incelenebilmesi öngörülmektedir. Mülakatlar icra edildikten sonra metin haline getirilip incelemeye tabi tutulmaktadır. Böylelikle, anlamlar ve olguların ortaya çıkarılması sağlanmaktadır.

Literatürde Miles-Huberman modeli olarak ifade edilen yaklaşıma göre, toplanan veriler öncelikle kodlamaya tabi tutularak azaltılır. Akabinde sunumu yapılır ve üçüncü aşamada da sonuçlar açıklanmaya çalışılır. Aşağıda yer alan şekilde interaktif veri analizi modelinin aşamaları yer almaktadır.



Şekil 3.1: İnteraktif Veri Analiz Modeli

Kaynak: (Miles ve Huberman, 1994: 12)

Şekilden de görüldüğü üzere verilerin toplanması ile başlayan süreç verilerin sunumu, azaltılması ve akabinde sonuçların elde edilmesi suretiyle tamamlanmaktadır.

Nitel veri analizinde çoğunlukla tümevarım yaklaşımı tercih edildiği için *analizci tümevarım* şeklinde ifade edilmektedir (Baltacı, 2017: 3). Çünkü tümevarım, algıları doğru bir şekilde ortaya çıkarabilme adına nitel araştırmalarda önem arz etmektedir (Lune, Berg, 2017: 189). Abrahamson (1983: 286) araştırması tümevarımı benimseyen araştırmacılardan, veri kaynağından temaları ortaya çıkarabilme adına âdeta belgelere, dokümanlara dalan (*immersing*) kişiler olarak bahsedilmektedir.

Tümevarımcı analizin bir diğer özelliği de birbirleri ile alakasız gibi görünen kavramları ilişkilendirme çabasıdır ve veriden sınırlı da olsa genelleme yapılmasını sağlar (Kaplan, 1964: 329; Blaikie, 2009: 10-76). Tablo 3.1’de tümevarım stratejisinin daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.1: Tümevarım Stratejisinin İşleyişi

Amaç	Nitelik ve vasfın tanımlanması
Ontoloji	Dikkatli (temkinli), derinlemesine
Epistemoloji	Geleneksel
Başlama	Niteliğe uygun verinin toplanması
Bitiş	Tüm bunların araştırma soruları ile ilişkilendirilmesi

Kaynak: (Blaikie , 2009: 84)

Tablodan da anlaşılacağı üzere tümevarımda nitelik ve vasfın tanımlanması amacıyla başlayan süreç, toplanan verilerin araştırma soruları ile ilişkilendirilerek yorumlanmasıyla neticelenmektedir.

Strauss (1987: 12) çalışması, tümevarımda araştırmacının tecrübe faktörünün de üzerinde durmaktadır. Anlayışın, önsözlerin ve araştırma konusu olabilecek soruların çıkış noktasını tecrübe ile ilişkilendirmektedir. Bu, kişisel bir tecrübe ya da araştırmacının konu hakkında bilgi birikimi ile ilgili de olabilir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte nitel verilerin analizinde de bilgisayarların kullanılması yaygınlaşmaya başlamıştır. La Pelle (2004: 86) araştırmasında, nitel veri analizi için geliştirilmiş kelime işlemcileri programlarının kullanılmasının mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bu tür programların kullanılması, hem verilerin hem de fikirlerin, kavramların, soruların, modellerin ve teorilerin de depolanmasına olanak sağlamaktadır (Morse ve Richards, 2002: 80).

Bu araştırma kapsamında veri analizinde; kodların oluşturulması sürecinde Microsoft Office Excel'den faydalanılmış olup verilerin görselleştirilmesi adına ATLAS.ti 8 nitel veri analizi programının ücretsiz deneme sürümünden faydalanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik hususunda alanyazında farklı görüşler mevcuttur. Her ne kadar nicel çalışmalar için ağırlıklı olarak benimsenen bir kavram olsa da tüm bilimsel araştırmalar için esasen önem arz etmektedir. Nitel araştırma yönteminde, çalışmanın güvenilirliğinin en iyi göstergesi araştırmanın kalitesidir (Golafshani, 2003: 601).

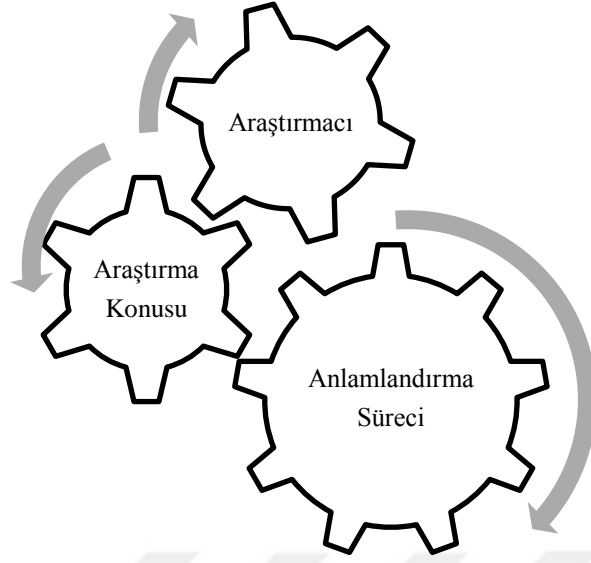
İyi bir nitel çalışma, karmaşık ya da anlaşılması güç bir duruma açıklık getirebilmelidir (Eisner, 1991: 58). Buradan hareketle, nicel ve nitel

incelemeler arasında güvenilirlik kavramı farklı şekilde ele alınmalıdır. Nicel yöntemde amaç *açıklama getirebilmek* iken, nitel çalışmanın odadığındaysa *anlam yaratma* gayreti yatmaktadır (Stenbacka, 2001: 551). Amaç farklılığı dikkate alındığında, nitel bir araştırmada güvenilirlik unsurunun aranmasının önemsiz (*irrelevant*) olduğu ifade edilmektedir (Golafshani, 2003: 601).

Stenbacka (2001: 552) araştırmasında, güvenilirlik kavramının nitel bir çalışmada yanlış sonuçlar doğurabileceğini ve şayet nitel bir inceleme güvenilirlik bağlamında ele alınacak olursa, bunun iyi bir çalışma olmadığına dair önyargı içeren bir sonuca varılabileceğini ifade etmektedir. Lincoln ve Guba (1985: 300) çalışması konuyu biraz daha derinlemesine ele alarak, nitel yöntemde güvenilirlik kavramını “bağlı güvenilirlik” (*dependability*) şeklinde ifade etmektedir. İşbu araştırmada, aile işletmesi listesinin Kırklareli Ticaret ve Sanayi Odası işbirliği ile oluşturulması ve bunun resmi yazışmalar neticesinde elde edilmesinin güvenilirliği artırıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Strauss ve Corbin (1990: 250) ise nitel araştırmanın gerçeklerine uygun olacak şekilde güvenilirlik kavramının yeniden tanımlanmasını tavsiye etmektedir.

Thyer (2010: 422) ile Lincoln ve Guba (1985: 218)’ya göre, nitel bir araştırmada mülakatlar, gözlemler ya da yapılan kayıtlar neticesinde elde edilen bulgular, şayet sosyal gerçekliği yansıtıyorsa bu araştırmanın güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. Sonuçların kısmen de olsa genellenebilir oluşu, yine geçerliliğe katkı sağlamaktadır (Golafshani, 2003: 603).

Bazı araştırmacılar, kavram olarak geçerliliğin kalitatif çalışmalara uygulanamayacağını belirtse de bu konuda bazı gayretlerin olduğu görülmektedir (Golafshani, 2003: 602). Creswell ve Miller (2000: 125) araştırması geçerliliği, araştırmacının onu algılayış biçimi ve paradigmaya olan yaklaşımlarıyla ilişkilendirmekte olup bu kavramı aşağıda yer alan şekilde de görüleceği üzere; araştırmacı, araştırma konusu ve anlamlandırma sürecinin birbirleriyle olan etkileşimi şeklinde açıklamaktadır.



Şekil 3. 2: Nitel Paradigmada Geçerlilik

Kaynak: (Creswell ve Miller, 2000: 125; Altheide ve Johnson, 1994: 489)

Şekil 3.2’de geçerlilik olgusunun nitel araştırmadaki yeri ve çalışmayı etkilemiş şekli ifade edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında çoklu örnek olay tercih edilerek, vakaların tekrar edilmesi sağlanmıştır. Literatürde çoklu durum deseni olarak ifade edilen bu durum, olayları bütün olarak ele almak suretiyle karşılaştırma imkânı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 323-324). Bunun aynı zamanda, çalışmanın geçerliliğine katkı sağlayacağı da düşünülmektedir. Açık uçlu soruların tercih edilmesi, olayların tekrarına önem verme ve kıyaslama gibi hususlar da yine geçerliliği sağlamaktadır (Eisenhardt, 1989: 533).

Sonuç olarak araştırma ister nicel ister nitel olsun amaçlanan, bu çalışmada da olduğu gibi anlamları ortaya çıkarabilme ve bir konu hakkında bireylerin algısını belirleyebilmekse tam nesnellığe ulaşmaya çalışma çabası anlamlı olmayabilir (Lune ve Berg, 2017: 177).

3.7. Çalışma Grubu

Kırklareli Ticaret ve Sanayi Odası’ndan 28.03.2019 tarihinde temin edilen listede 31 aile işletmesi yer almaktadır. E-posta veya telefonla ulaşılan ve görüşmeyi kabul eden 22 işletme ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu hususta öncelikli olarak dikkate alınan unsur, işletmelerin araştırmaya gönüllü olarak katılımlarının sağlanmasıdır (Wexler, 1990: 81). 2019 yılının

Mayıs ayında başlayan mülakat süreci Ekim ayında tamamlanmıştır. Yapılan görüşmeler ortalama otuz dakika sürmüştür.

Gizlilik ilkesi gereğince katılımcıların isimlerine ve işletmelerin unvanlarına yer verilmemiştir. İsimlerin yerine, her bir firma için numaralandırma yoluna gidilerek bir sıralama yapılmıştır (bkz. Lune ve Berg, 2017: 48).

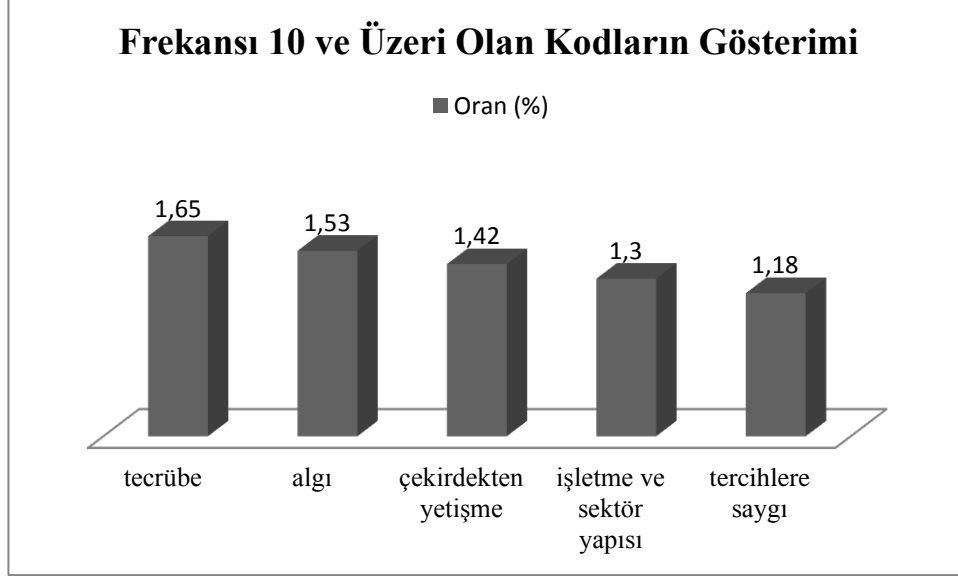
Sosyal bilimlerde araştırmalar genellikle toplumun daha alt gelir gruplarını hedef almaktadır. Çünkü sosyo-ekonomik olarak yüksek gelir düzeyinde bulunan bireylere ulaşılması görece zor olmaktadır (Tomic ve Trumper, 2016: 233; Taylor, Bogdan ve DeVault, 2016: 53). Bu zorluklara rağmen, firma yetkililerinin yardımsever tutumları sayesinde 22 firma ile görüşme sağlanmıştır. Aşağıda yer alan tabloda, çalışma kapsamında görüşülen aile işletmelerini hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3.2: Mülakat Yapılan Aile İşletmeleri

Firma Adı	Kuruluş Tarihi	Sektör	Kuşak	Cinsiyet	Görüşülen Kuşak
Firma 1	1993	Turizm	2	Erkek	2
Firma 2	1976	Gıda	3	Erkek	3
Firma 3	1984	Perakende	2	Erkek	2
Firma 4	1966	Perakende	2	Erkek	2
Firma 5	1942	Akaryakıt	3	Erkek	3
Firma 6	1933	Gıda	3	Erkek	3
Firma 7	1977	Gıda	2	Erkek	2
Firma 8	1967	İmalat	2	Erkek	2
Firma 9	1974	Taşımacılık	2	Erkek	2
Firma 10	1906	Perakende	4	Erkek	3
Firma 11	1951	Akaryakıt	2	Erkek	2
Firma 12	1920	Perakende	3	Erkek	2
Firma 13	1994	Perakende	1	Erkek	1
Firma 14	2005	Turizm	2	Erkek	2
Firma 15	1998	Gıda	2	Erkek	2
Firma 16	1994	Gıda	3	Erkek	2
Firma 17	1967	İnşaat	3	Erkek	3
Firma 18	1960	Gıda	3	Erkek	2
Firma 19	1981	İmalat	2	Kadın	2
Firma 20	1960	Akaryakıt	2	Erkek	2
Firma 21	1951	Perakende	2	Erkek	2
Firma 22	1986	Gıda	2	Kadın	1

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere, görüşmelerin yapıldığı işletmeler farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olup kuruluş tarihleri itibariyle de ticaret hayatında kıdemli firmalardır. Burada yer alan bilgilerin kaynağı Kırklareli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları ve mülakatın gerçekleştirildiği şirket yetkililerinin beyanlarıdır. Daha önce de ifade edildiği üzere, işletme isimlerine gizlilik gereği yer verilmemiştir.

Araştırma yönteminin nitel olması beraberinde bazı zorlukları da getirmektedir. Veri toplama sürecinde birtakım zorluklar yaşanmasına rağmen sonuçta 22 firmaya ulaşarak mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma konusunun evrende yer alan aile işletmeleri tarafından ilgi görmesi de olumlu manada katkı sağlamıştır.



Şekil 4.2: Frekansı 10 ve Üzeri Olan Kodların Grafiği

Literatürde yapısal geçerliliği sağlayabilmek adına grafik hazırlanırken bazı kodlar bir araya getirilmiştir. Şekil 4.2’de verilen bu kodlar; *çekirdekten yetişme*, *işletme ve sektör yapısı*, *tercihlere saygı* şeklinde birleştirilmesi suretiyle görselde yer almaktadır.

Örneğin, yüzde 1,53 ile ikinci sırada yer alan *algı* kodu araştırma kapsamında aynı zamanda başka kodlarla da ilişkilendirilmiştir. Bunlar; *evlat*, *özgürlük*, *çalışan*, *emeklilik*, *vâris*, *risk* ve *özgürlük algısı* şeklinde çalışmada kodlanmıştır. Algı kodu, devir kararı (vârisin devri nasıl algıladığı), kurucu-vâris problemleri (özgürlüğün nasıl algılandığı), vârisin kendini kanıtlaması ve kurucunun zihnindeki yeri (vârisin nasıl konumlandırıldığı? Evlat mı yoksa çalışan mı?), emeklilik olgusu (emekliliğe olan bakış) gibi farklı kodların altında yer almıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan kodların temalara dönüştürülme süreci kısaca ele alınacak olursa; öncelikle her bir firma ile yapılan mülakat metinleri temize geçilmiştir. Dikkatli bir şekilde okunması suretiyle tekrar eden bölümler ortaya çıkarılmıştır. İlgililere aynı sorular yöneltildiğinden, konu başlıkları halinde temaların ortaya çıkma süreci oluşmuştur. Diğer bir ifadeyle tekrar eden başlıkların gruplanması suretiyle aşağıda Tablo 4.1’de yer alan temalar oluşturulmuştur.

Tablo 4. 1: Araştırma Temaları

Temalar
1. Devir kararı
2. İşletmeye dâhil olma ve ideal yetkilendirme
3. Kurucu – vâris problemleri
4. Vârisin kendini kanıtlanması ve kurucunun zihnindeki yeri
5. Emeklilik olgusu
6. Sürdürülebilirlik ve işletmeyi cazip kılma

Yapılan görüşmelerin çözümlenmesi ve kodlamaların yapılmasından sonra altı farklı kategoride temalar şekillenmiştir. Müteakip bölümlerde her bir tema başlıklar halinde açıklanacaktır.

4.2. Temalar Ekseninde Bulguların Değerlendirilmesi

4.2.1. Devir Kararı

Devir kararı, kurucuların üzerinde durduğu en önemli başlık olarak değerlendirilmektedir. Bunun temel nedeni ise işletmenin bir sonraki kuşağa aktarılmasında bu sürecin hayati bir önem arz etmesidir. Ancak yapılan mülakatlar neticesinde, işletmelerin bu konuyla ilgili herhangi bir planlarının olmadığı gözlemlenmiştir. Kurucular çoğunlukla devir hususunu önemsememekte ya da süreci kendi haline bırakarak gerçekleşmesini beklemektedir (Handler, 1994: 133; Stavrou, 1998: 135). Firma 11'in bu konudaki ifadesi mülakata şu şekilde yansımıştır; “*Devir kararı aslında belli bir kararla değil de veraseten oluyor. Baba ölünce çocuklara kalıyor.*”. Ya da Firma 12'nin belirttiği gibi; “*Geçmişimiz aslında 100 yıl öncesine dayanıyor. Ben 3. kuşağım. Babam dedemden devralmış. Ben de babamdan. Bu şekilde devam etmekte.*”. Firma 7 de bu hususla ilgili olarak “*Doğal bir süreç!*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Devir kararında öne çıkan diğer bir unsur ise işletmeyi devredecek bir vârisin olması, bu vârisin devam etmeyi istemesi, işe karşı bir merak ve alakasının olması yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır (Brockhaus, 2004; 167; Sharma, Chrisman ve Chua, 2003: 671). Firma 15 bu hususta şöyle bir görüş bildirmiştir; “*Genç kuşağın özünde işi merak etmesi lazım. Daha kaliteli mal nasıl üretilir, tahsilatlar daha iyi nasıl yapılır, müşteri portföyü nasıl genişletilir vb. Vârislerden en az biri merak etmeli ki devir kararı verebilelim.*” şeklindedir. Firma 9 vâris isteği

konusunda görüşünü şu şekilde beyan etmiştir; *“Ben mesela bu işi çok seviyorum. Sabah buraya bir heyecanla geliyorum!”* dediği gözlemlenmiştir.

Vârisin gelecek vizyonuna sahip olması ve işletmenin geleceği ile ilgili olarak çıkarımlar yapabilmesine de devir sürecinde önem verildiği görülmüştür (Rogal, 1989: 244-245). Akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren Firma 5’in de belirttiği gibi; *“Sektörün en fazla 5-10 yılı var. Elektrikli araçlar artacak ve şarj istasyonları olacak.”* şeklinde beyanı olmuştur. Buradan hareketle, vârisin geleceği görüp ona göre bir pozisyon alabilme öngörüsünün ön plana çıktığı görülmektedir.

Kuşak farklılıkları yapılan mülakatlarda devirle ilgili altı çizilen önemli bir husus olmuştur. Kurucular ve vârisler farklı zaman dilimlerinde dünyaya geldikleri ve her birinin hayat tarzı, olaylara bakış açıları ve yönetim anlayışlarında farklılıkların olmasının devir kararında etken olduğu belirtilmiştir (Smola ve Sutton, 2002: 364; Dimock, 2019). Firma 13 görüşünü şu şekilde beyan etmiştir: *“Çocuklarımız bizim dışımızda işler yapıyor. Onların artık hayata bakış açıları bizden farklı. İşletmemiz onların hayatında bir nevi yedekleme, güvence. Devam noktasında kesinlikle bir baskımız yok!”* şeklinde olmuştur. Firma 9 ise; *“Biz babalarımızdan aldığımız terbiye ile işi bir noktaya getirdik. Ancak bizden sonraki kuşağın terbiye anlayışı farklı. Bu terbiyeyi kabul etmiyor. Zaman değişiyor.”* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Cinsiyet faktörünün de devir noktasında etkili olabileceği yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkmıştır (Tileylioğlu, 2006: 15). Türkiye gibi ataerkil toplumlarda, gelenek ve göreneklerin de etkisiyle erkek vâris daha ön planda yer almaktadır (Tatoğlu, Kula ve Glaister, 2008: 73). Firma 13 bu konu hakkında; *“Erkek ve kız vârislerimiz mevcut. Kızlar farklı bir kulvar çizebilir. Ama erkek vâris belki seçebilir.”* şeklinde fikrini bildirmiştir.

Devir süreciyle ilgili olarak mülakatlar sonucu ortaya çıkan diğer önemli bir nokta ise sürecin kurucunun hayattayken başlatılmasının gereğidir. Beklenmeyen bir ölüm durumunda işletme hazırlıksız ise hem yönetim açısından hem de çalışanlar bakımından olumsuz sonuçlar doğabilmektedir (Herz, 1993: 118; Handler, 1994: 137). Firma 19;

“Kurucular hayatta ve akıl sağlığı yerindeyken işin devredilmesi taraftarıym ki çok sıkıntılı süreçler olduğunda kurucular müdahale edebilsin.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Devir kararı ile ilgili olarak mülakatlar neticesinde varılabilecek önemli çıkarımlardan biri sürecin kendiliğinden gelişmesine yapılan vurgudur. Genel itibariyle bir plan yapılmadan işin doğal seyri takip edilmekte ve karara varılmaktadır. Diğer önemli bir husus ise işletmede işi devam ettirmek isteyen bir vârisin bulunması ve bu konuda istekli olmasıdır.

4.2.2. İşletmeye Dâhil Olma ve İdeal Yetkilendirme

Vârisin işletmeye hangi şartlar altında katılacağı ve kurucular tarafından nasıl yetkilendirileceği de önem arz eden diğer başka bir konu olmuştur. Araştırma kapsamında ortaya çıkan temayla ilgili olarak mülakatlar sonucunda öncelikle dış tecrübe unsuru ön plana çıkmaktadır (Brockhaus, 2004: 168; Pham, Bell ve Newton, 2019: 262). Kısa bir dönem için de olsa, vârisin bir müddet aile işletmesi dışında çalışmış olması tecrübe kazanmasına yardımcı olmaktadır. Tecrübeyle birlikte aynı zamanda kendine güven, piyasa koşullarını ve insanları daha iyi tanıma gibi hususlarda da fayda sağlamaktadır. Yapılan mülakatlar sonrasında dış tecrübenin çok güçlü bir şekilde tavsiye edildiği görülmüştür (Ward, 1987: 60).

Firma 10 dış tecrübe ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: “Ona bir imkân verdim. Kurumsal bir firmanın satış mağazasında 18 ay çalıştı. Depoculuk, tezgâhtarlık yaptı. Sonra gelip kendi işimi yapacağım dedi. Buyur devam edebilirsin dedik. Kurumsal bir yapıda işi görüp öğrendi.” şeklindedir. Firma 13 de “Vârisimiz eğer devam kararı alırsa en azından bir yaz tatilini kendi sektörümüzden, işin ehli ustalarla geçirmesini istiyoruz.” diyerek mülakat esnasında kendi fikrini beyan etmiştir.

Başka bir mülakatta ise bunlara ilaveten iletişim vurgusu yapılmıştır. Çünkü bu husus aynı zamanda ailenin bir arada tutulabilmesi adına da önemlidir (Gersick ve öte., 1997: 85). Firma 2’nin ifadesine bakılacak olursa; “Ben sanayide de çalıştım, haftalık aldım. Kendi dükkanımdan parayla ürün aldım. Çalışmamın sebebi daha iyi diyalog kurmayı

geliştirmek amacıyla. Çalışma ortamını ve insanları anlayabilmek için. Bugün iyi ki çalışmışım diyorum. Elimdeki imkânların değerini anlayabilmemde bu çok yardımcı oldu.” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Firma 19 konuyla ilgili olarak Firma 2’yi destekler bir beyanda bulunmuştur. Onlara göre şayet vâris devam etmek istemez ise bir süreliğine dış ortamı tecrübe etmesi tavsiye edilmektedir. Bu aynı zamanda yine vârisin elindeki imkânların kıymetini idrak edebilmesi adına da önem arz etmektedir.

Üzerinde sıklıkla durulan bir başka konu ise vârisin çekirdekten yetişmesi hususudur. Çünkü vâris işletmeyle ilgili olarak ilk izlenimlerini çıraklık düzeyinde edinmeye başlamaktadır. Genel olarak, zihninde işin işleyişi ile alakalı bir tablo oluşacaktır. Özellikle ebeveyn–çocuk arasındaki ilişkinin sağlıklı olması, süreci olumlu etkilemektedir. Aile işletmelerinde genellikle örtük öğrenme denilen kavram ön planda olduğundan, küçük yaşta işe başlama avantaj sağlamaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003: 342; Brockhaus, 2004: 168; Pham, Bell ve Newton: 2019: 271).

Konu ile ilgili mülakat yapılan firmalardan bazılarının ifadeleri şu şekildedir: Firma 1; *“Çekirdekten, 7 yaşından beri işletmedeyim. Ortaokul ve lise dönemlerimden beri işlerle alakalıyım. Yaz tatillerinde hep buradaydım.”* diyerek konu hakkındaki fikrini bildirmiştir.

Firma 8 çekirdekten yetişme hususunda dikkate değer bir noktaya değinmiştir. *“Çıraklığını yapmadığın işin patronu olamazsın. Çocukluğumdan itibaren işin içindeyim. Arkadaşlarım oyuncaklarla oynarken ben çekiçlerle oynardım. Önce mutfağı görüp terleyip ondan sonra patron olmak lazım.”* şeklinde bir beyanda bulunmuştur. Firma 16 da buna benzer olarak; *“Bence vâris en alttan başlamalı. Kazanlardan başladık biz. İçselleştirerek büyüdük. Sahada büyüdük.”* şeklinde konuya yorum getirmiştir.

Vârisin yetkilendirilmesi noktasında eğitime vurgu yapılmıştır. Yukarıda da ifade edildiği üzere çocukluk döneminden itibaren kazanılan tecrübe ve ortamın tanınmasından sonra eğitimle pekiştirilmelidir. Mezuniyetten sonra, eğitim hayatının tamamlanmasının akabinde yetki konusu gündeme gelmektedir (Morris, Williams ve Nel, 1996: 70). Firma 11

eğitime atıf yaparken sürecin doğallığına da vurgu yapmış olup şu şekilde bir görüş bildirmiştir: “*Vârisin eğitimi önemli. İşletmenin farklı birimlerinde bulunarak tecrübe kazanmışsa şayet, zaman içerisinde imza yetkisini de kazanmış oluyor. Akabinde yönetim kuruluna girer ya da müdür olur.*” şeklinde bir görüşle mülakatta yer almıştır.

Yetkilendirmeye ilgili olarak ele alınan bir diğer faktör ise vârisin sorumluluk alabilme durumudur. Aile işletmelerinde bazen vâristen bu konuda beklenti yüksek olabilmektedir. Kendi alanına girmese bile işletmenin genel işleşiyle alakalı pek çok duruma katılımı beklenebilmektedir. Bunda örf ve adetlerin de etkisi vardır. Kurucular, vârisi sorumluluk alma isteğine ve işi yapabilirlik derecesine göre yetkilendirme yapabilmektedir. Burada altı çizilmesi gereken bir nokta da kuşak faktörüdür. Kurucuların genel olarak bebek patlaması kuşağına mensup olduğu göz önüne alındığında durum daha anlaşılabilir hâl almaktadır. Çünkü bu kuşak mensupları için sorumluluk önemli bir kavram olup aynı bağlamda bunu vârislerden de beklemektedir (Dascher ve Jens, 1999: 2; Fındıkcı, 2005: 30; Reynolds ve öte., 2006: 188).

Firma 16 bu konuda fikrini şu yönde belirtmiştir: “*Vârisi öncelikle alt düzeyde test ederim. Ticarete ilişkin prensiplerimiz var onlara göre test ederim. Mahcup etmez ise şayet gereğini yaparım.*” diyerek bir beyanda bulunmuştur. Firma 17’ye göre; “*Yetki ve sorumlulukları paylaşırmanın en ideal yolu yine vârise yetki vermektir. Başarısı ile doğru orantılı olarak tabii. Sorumluluk alacak!*” şeklinde bir yaklaşım öne sürmüştür.

İşletmeye dâhil olma ve yetkilendirme hususları, beraberinde vârisin maddi kazanç konusunu da gündeme getirmektedir. Burada iki alternatif ortaya çıkmaktadır. Vâris ya ihtiyacı olduğunda şirket kasasından para çekmekte ya da maaş sistemi uygulanmaktadır. Kurucu ve vâris arasında konuya yaklaşım farklılık göstermekte olup nedenlerinden biri de kuşak farklılığıdır.

Kurucuların mensubu olduğü sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı, yaşamış oldukları savaş dönemleri ve maddi krizler nedeniyle kazanç konusuna daha temkinli yaklaşmaktadır (Ayhün Erden, 2013: 97-99). X ve

Y kuşağının tutumu ise kuruculara göre farklılık göstermektedir (Altıntuğ, 2012: 205; Kraus, 2017: 64).

Yapılan mülakatlar neticesinde maaş sisteminin ağır bastığı ortaya çıkmaktadır. Vârisin sahip olduğu donanım, çalışma saatleri, işletmeye olan katkısı ve performansını temel alan unsurlar dikkate alınarak, işletmeden bu şekilde kazanç elde etmesinin daha faydalı olacağı belirtilmektedir (Buchholz, Crane ve Nager, 2000: 41).

Firma 7 bu konuda görüşünü şu yönde belirtmiştir: *“Maaş konusu önemli. Vâris şayet evliyse kasadan para alması sıkıntılı olabilir. Az mı aldı, çok mu oldu noktasına gelebilir. Para hesabı ayrı olmalı. Herkes kendi bütçesi doğrultusunda özgür olmalı!”* şeklindedir. Firma 9’un ifadesine göre: *“Aile işletmelerinde en temel sorun maaş mı yoksa kasadan para çekme mi? Biz bugüne kadar ihtiyacımız neyse onu aldık. Ama yeni kuşak maaş alma taraftarı. Performans değerlendirmesi olması lazım. Kim ne kadar iş yapıyorsa ona göre maaş almalı. Kuruculara biraz ters gelebiliyor. Onlar biraz daha gelenekselciler!”* yönünde bir fikir bildirmiştir.

Firma 13’e göre; *“25 yıllık sürede işin yürümesini maaş sistemine borçluyuz. Kendi işimiz olmasına rağmen bu sistemi uyguladık. Herkesin harcaması bellidir.”* şeklinde konu hakkındaki düşüncesini dile getirmiştir.

Maaş konusunda Firma 17 diğerlerinden farklı bir yönde görüş beyan etmiştir. Bu hususta; *“Ekonomisini kendi yönetmesi lazım. Belirli bir kalıba sokmam. Ne kadar kazanılması lazım kendisi görmesi gerekli. Kasadaki para senin zaten. Masaya koyarım, ihtiyacı kadar alır!”* diyerek bu konu ile ilgili fikrini beyan etmiştir. Firma 19’a göre; *“Kesinlikle maaş sistemi olmalı bence. Şirketin kasasından 1 lira bile kendi cebimize almıyoruz. Maaşlarımız ile şahsi hayatlarımızı sürdürüyoruz. Şirketin parası kesinlikle şirkette dönüyor.”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Vârisin işletmeye dâhil olmasını ve yetkilendiriliş biçimini belirleyen en önemli faktörlerden biri çekirdekten yetişme olarak ön plana çıkmaktadır. Çocukluk çağından itibaren işletmeyle bir şekilde bağ kurabilen vârisin, kurucu tarafından daha kolay yetkilendirildiği ve kendine uygun pozisyon bulabildiği söylenebilir. Akabinde, dış tecrübe kavramına da sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Vârisin öncelikle farklı bir işletmede çalışarak profesyonel

anlamda kendi işine başlaması da tercih edilebilmektedir. Çekirdekten yetiştirme vurgusu yapıldığı için devirde “Kurucuyla Eş Biçimli Yetiştirme Modeli” (Garcia-Alvarez, Sintas ve Gonzalvo, 2002: 198-199) ön plana çıkmaktadır.

4.2.3. Kurucu-Vâris Problemleri

Kurucu ve vâris ilişkilerini inceleyen vekâlet teorisinde de bahsedildiği üzere tarafların öncelikleri farklı olabilmektedir. Bunun neticesinde risk alguları ve riskin paylaşılması hususu bir sorun teşkil etmektedir. Kurucu kuşağın savaş dönemlerine şahit olmaları (Ayhün Erden, 2013: 97; Schulze ve öte., 2001: 113) ve zor şartlar altında çalışmaları yapılan mülakatlarda ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili Firma 15 şu beyanda bulunmuştur: “*Eski nesil acılar çekmişler ve ellerindekini de kaybetmemek için risk almamışlardır.*” diyerek konu hakkındaki fikrini sunmuştur.

Risk konusunda çekimser davranan her zaman kurucular olmayabilir. Bazen vârisler de bu hususta farklı bir tavır sergileyebilmektedir. Firma 18’in ifadesiyle belirtmek gerekirse; “*Gıda sektöründe üretim riskli bir husus. Çünkü bakterinin karakteri yok. Bu durumda al-sat daha caziptir.*” şeklinde mülakat vermiştir. Bu aynı zamanda kurucunun, vârisi üretimden ziyade ticarete yönlendirmesi şeklinde de yorumlanabilmektedir.

Bir başka önemli husus ise genellikle kurucuların değişim karşısında gösterdikleri dirençtir. İşletme yönetiminde yeni kuşak söz sahibi olmaya başladıkça gerek çevre ile olan etkileşimleri gerekse işletme stratejilerinde değişikliklere gitmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Huff, Huff ve Thomas, 1992: 61; Laverty, 1996: 831). Bunda hiç şüphesiz teknolojiye yaşanan gelişmelerin de payı vardır.

Mülakatlar neticesinde ortaya çıkan tabloda değişime karşı direnç yaşandığı gözlemlenmiştir. Firma 1 bu konuya şu şekilde açıklık getirmeye çalışmıştır: “*Babama nazaran daha yenilikçiyim. Teknolojiyi uygulamaya çalışıyorum. Yeniliği takip etmek gerekiyor. Bu bir çatışma kaynağı. Eski kuşak daha ucuz olsuncu!*” diyerek kendi görüşünü beyan etmiştir.

Firma 9’un ifadesine yer vermek gerekirse; “*Baba gelenekselci. Erkek çocuk ise yenilikçi oluyor. Babaya bir şeyleri kabul ettirmek çok zor. En*

büyük problem yenilikleri kabul ettirmek. Mesela otomasyona geçiş. Zaman onu gerektiriyor!” yönünde olmuştur. Firma 15 ise; “Babayı bir şekilde yeni makinalar almaya ikna ettik. Eski nesil çok sertti!” diyerek fikrini bildirmiştir.

İşletme stratejilerinde yaşanan değişime karşı direnç ele alınacak olursa Firma 19’a bakmak yararlı olacaktır. *“Ebeveynlerin yeniliğe açık olması lazım. Gelen nesil bizden daha iyi takip ediyor gelişmeleri. Aynı sorunları biz de yaşadık. Kurucumuz için yurtdışı fuarlara katılım çok gereksizdi. Eskiden kâr oranları da çok yüksekti. Onlar buna alışmış. Artık çağ değişti. Kâr azaldı ama sürümden kazanıyorsunuz.”* şeklinde bir yorum getirmiştir. Burada aynı zamanda yeni kuşağın daha farklı bir açısına sahip olduğu da gözlemlenmektedir (Glass, 2007: 98).

Kurucu ve vâris arasında yaşanan sorunların bir diğer önemli başlığı ise iletişim olmuştur. Aile bireylerinin birbirleri ile olan iletişim düzeyi iş birliği açısından da çok önemlidir (Craig, Lindsay, 2002: 23; Buchholz, Crane ve Nager, 2000: 56-90). İletişimin yeterli düzeyde olmaması aynı zamanda bilgi asimetrisine de neden olacağından (Miles, 2016: 34), durumun daha karmaşık bir hâl almasına yol açmaktadır. Firma 22’nin bu konudaki görüşüne yer vermek gerekirse; *“Oğluma şunu söyledim: Önünde büyük bir duvar var: Baban! Kırmadan, dökmeden ve baş edilmesi gereken. Sürekli iletişim halindeyiz. Problemlerin sebeplerini her zaman konuşuruz ve bunlar asla kişisel olarak algılanmaz.”* diyerek iletişim kavramının önemine vurgu yapmıştır.

Mülakat sonuçlarına göre, kurucu ve vâris arasındaki problemlerin nedenlerinden birisi daha önce de vurgulandığı üzere kuşak farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bilhassa, *gençlik* vurgusu ile yönetimde yer alan Y kuşağına atıf yapılmaktadır (Kraus, 2017: 64; Glass, 2007: 98). Firma 6’nın ifadesine bakılacak olursa; *“Yeni nesil özgür. Ama özgürlüğü yanlış algılıyorlar. Benim özgürlüğümün bittiği yerde sizinki başlıyor. Onlara göre özgürlük sınırsız bir kavram. Ben özgürüm derken seninkini çiğniyorlar!”* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Firma 5 kuşak farklılığıyla ilgili şu vurguyu yapmıştır: *“Babam buradayken birlikte hareket etmeyi denedik. Ancak beceremedik. Çok*

farklıydık, ben daha fevriydim!” diyerek kendisi hakkında bir özeleştiride bulunmuştur.

Kuşak farklılığını dile getiren bir başka katılımcı olan Firma 19’a göre; *“Baba bazen kendisiyle yarıştırap bir kıyaslama yapıyor. Tırnaklarını kazıyarak bir yerlere gelmiş. Tatil yapmamış, markalı giyinememiş. Bunlardan fedakârlık etmiş. Bir noktadan sonra aynı fedakârlıkları çocuktan da bekliyor. Ancak vâris genel olarak daha refah bir ortamda yetişiyor. Kurucular bazı davranışları israf olarak görüp doğru bulmuyorlar.”* şeklinde konu hakkındaki fikrini beyan etmiştir.

Vârisin işe dâhil olmak istememesi de bir sorun olabilmektedir. Mülakatlar neticesinde literatürle uyumlu bir şekilde, böyle bir durumla karşılaşılırsa karşılıklı anlayış ve saygı çerçevesinde süreci yürütmenin faydalı olacağı ortaya çıkmıştır. Özellikle kurucuların bu konuda ısrarcı olmaları, vâris üzerinde ters etki yapabilmektedir. Kurucu, kendince fayda sağlamaya çalışırken aslında zarar vermektedir. Faydada aşırıya kaçmanın da (Rubin ve Yayla, 2014: 167) aslında bir nevi vârisi işletmeden soğutması olasılık dâhilindedir. Vâris devam etme noktasında isteksiz ise bu da kurucu ile aralarındaki iletişimin kalitesi ile yakından ilişkilendirilebilmektedir. Böyle bir durumda, diyalog kanalının tercih edilmesi ve mümkün ise ikna etme yoluna gidilmesi tüm tarafların menfaatine olacaktır.

İsteksizlik durumuyla ilgili olarak belirtilen görüşlere yer vermek bu noktada faydalı olacaktır. Firma 3’e göre; *“Vâris gelmek istemeyebilir. Farklı ilgi alanları olup onlara yoğunlaşabilir. Orada belki daha az kazanıyordur ama daha mutludur. Benim dünya görüşüm bu. Kabul görmüyor ise ısrarcı olmayıp kendi hayatını yaşıyor. Ancak böyle bir durum da vârisin yeterliliğinin olmadığı anlamına gelmez.”* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Firma 9 ise; *“Mesela benim çocukluk hayalim pilot olmaktı. Ama bu işi yapmaya mecburdum. Öyle eğitildim. Babasının izinden gidecek şekilde. Ben öyle düşünmüyorum artık. İstedığı işi yapabilir!”* diyerek ısrarcı olmamanın önemini vurgulamıştır. Firma 13 konuyla ilgili olarak; *“İstedikleri yolu seçerler. Başarılı olamazlarsa dükkân burada. Onlar için*

burası bir nevi yedekleme!” diyerek duruma farklı bir pencereden bakmaktadır.

Çoğunluk ısrarcı olmanın olumsuz yanına vurgu yaparken aksini savunan görüşlerin de olduğu araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Firma 18, *“Çocuğumun devam etmesinde ısrarcı olurum. Zaman ve enerji harcasın. Bu işi kurup bu noktalara kolay gelmedik. Eskiden yaşadığım zorlukları anlatıyorum ona. Sen süt toplamadın diyorum. Hazır bir sisteme geldin!”* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Kurucu ve vâris arasındaki problemlerin altında yatan nedenler kuşak farklılıklarına bağlanabilir. Çünkü her kuşağın farklı yaşanmışlıkları vardır ve bu da beraberinde riske olan bakış, değişime direnç ve iletişim noksanlığından kaynaklanabilen bilgi asimetrisi gibi sorunları doğurabilmektedir. Öte yandan vâriste oluşabilecek bir isteksizlik durumu da önemli bir problem olarak görülebilmektedir.

4.2.4. Vârisin Kendini Kanıtlaması ve Kurucunun Zihnindeki Yeri

Vârisin öncelikle işi devam ettirme isteğini kanıtlaması beklenmektedir. Süreç içerisinde kuruculara düşen birtakım görevler mevcuttur. Kurucuların görevi sadece işletmeyi kurmakla sınırlı değildir. Bunun yanında vârisin desteklenmesi, ona alan açılması ve kararlarının arkasında olmak gibi unsurlar da önem arz etmektedir. Bu tip arka çıkmalar aynı zamanda aile bireyleri arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına da katkı yapmaktadır (Morris, Williams ve Nel, 1996: 78; Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006: 483)

Firma 1’in konuyla ilgili görüşü şu yönde olmuştur: *“Vârisin fikirlerine saygı duyulup desteklenmeli. Risk varsa güzel bir dille ifade edilmeli. Tatlı dille cesaretlendirmeli. Ben bilirim her şeyi mantığı bana ters geliyor. Vâris o zaman işletmeye niye geldi?”* ifadesi aslında vârise verilmesi gereken önemin ve güven duygusunun altını çizmektedir.

Vârisin kendini kanıtlaması hususunda mülakatlar neticesinde ortaya çıkan bir diğer önemli nokta da vizyon sahibi olabilme ve ileride doğabilecek fırsatlar adına öngörülebilir bulunabilme yeteneğidir (Rogal, 1989: 244-245). Firma 3; *“Ufku geniş ve ileriye görebiliyorsa, serinkanlı ve korkak*

değilse şayet. Ticaret biraz risk almayı gerektirebilir. Özellikle günümüz şartlarında. Ayrıca fırsat verme de önemli!” diyerek fikrini bildirmiştir.

Firma 4 diğerlerinden farklı olarak bu konuyla ilgili kader faktörüne vurgu yapmıştır. Artık bir noktadan sonra söz vâriste olacağından alacağı karar veya yapacağı eylem işletmenin ve kendisinin kaderini belirleyecektir (Trivers, 1974: 249). Firma 4; *“Öncelikle vârisin kararı ile ilgili olarak detaylı bir bilgi alırım. Eğer yanlış olduğunu düşünüyorsam engel olmaya çalışırım. Daha önce yaşanan acı tecrübeler var. Ancak olacaksa da oluyor. Kader!”* diyerek konunun önemine atf yapmıştır.

Tecrübe, aile işletmelerinde her zaman çok önemli bir kavram olmuştur. Bilgi birikimi, aile bireylerinin kendilerini işlerine ne ölçüde adadıklarının belirlenmesi noktasında ön plana çıkmaktadır (Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 4). Firma 5, bu anlamda tecrübeye vurgu yaparak mülakatta fikrini şu yönde bildirmiştir: *“Bana her zaman yanlışım söylendi. Ama karışılmadı. Babamın yanlış deyip, benim devam ettiğim işler oldu ve zararla ayrıldım. Sonra haklı olduğunu anladım. Ancak deneyip, tecrübe etmeden anlamam mümkün değildi bazı şeyleri. Tecrübe biraz pahalı!”* diyerek görüşünü ifade etmiştir.

Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan diğer bir unsur da yapılan hatalara belli bir noktaya kadar tolerans gösterilmesi hususudur. İş hayatında yanlış kararlar sonucu bazı istenmeyen neticeler doğabilmektedir. Burada önemli olan, yapılan hatalardan ders alınabilecek bir ortamın ve vârisin kendi kararlarını uygulayabileceği bir mecranın oluşturulmasına olanak sağlamaktır (Pham, Bell ve Newton, 2019: 269; Gagne ve öte., 2019: 3).

Hataya tolerans konusunda Firma 2; *“Baba, bırak diyorum. Hataysa biz hata yapalım. Hatayı biz görelim!”* şeklinde görüş bildirmiştir. Firma 3 ise; *“Ticaretin temeli, önce biraz pahalıya alırsın. Satarken biraz zarar edersin. Tecrübe böyle elde edilir. Zarar etmesine göz yummak lazım!”* diyerek bazen zarar etmenin gereğine vurgu yapmıştır.

Firma 17; *“Kafamda bir limit var. Likiditemizi bozmayacaksa yanlış karar olsa dahi desteklerim. Sonuçta tecrübe kazanmak için zarar etmek de gerekebiliyor!”* diyerek fikrini beyan etmiştir.

Firma 22'nin görüşü durumun genel çerçevesini çizmektedir. Buna göre; *“Kuruculara göre hep çocuklar kusurludur. Çocuklara göre ise hep kurucular. Oysa kusurlu olan taraf yok. Kurucular şayet her şeye engel olurlarsa yeni nesil kendini nasıl ispat edecek? Onun da başarısı olsun ki aidiyet oluşsun. Çocuklara alan açmak lazım. Yanlış yapmadan öğrenme olmaz. Lütfen çocuklarınızın yanlış yapmasına izin verin!”* şeklinde bir görüş bildirerek, vârise fırsat tanınmasının önemine atıf yapmıştır.

Firma 15 iletişim ve katılım vurgusu yaparak konuyu şu şekilde özetlemiştir: *“Şayet vârisin yanlış bir karar verdiği düşünülüyorsa, bu ancak tartışılarak ve iletişimle çözülebilir. Tek kişinin kararı kesinlikle doğru diye bir şey yoktur. Mümkün olduğunca demokrasi diyorum!”* diyerek görüşünü bildirmiştir.

Aile bağları, vârisin zihinde konumlandırılmasında etkin bir rol oynamaktadır. Vâris ister kız olsun ister erkek, yönetime geldikten sonra işletmedeki pozisyonları aile hiyerarşisi ile uyum sağlayamayabilir ve bundan dolayı birtakım zorluklar yaşanabileceğine alanyazında vurgu yapılmaktadır (Barnes, 1988: 20). Yapılan mülakatlar neticesinde bu durumun aslında kurucular için de geçerli olduğu tespit edilmiştir. Kurucu için vâris hâlâ bir evlat olarak görülmekte, vâris için de kurucu hâlâ ebeveyn figürü şeklinde zihinde yer etmektedir.

Firma 5'in zihinde konumlandırılmayla ilgili görüşü önem arz etmektedir. Buna göre; *“Firmaya zararım oldu. Yanlış müşteriler seçtim. Paralar batırdım. O zamanki müdür çok kızdı. Babam: ‘Ona kızamazsın! O benim oğlum!’ dedi Ben de bu çıkışından etkilenmişim. Demek ki babalar, çocuklarını hep oğlu olarak görüyor. Her ne olursa olsun!”* şeklinde bir ifade bulunmuştur.

Firma 7; *“Bizi vâris gibi gördüklerine ticari anlamda inanmıyorum. Her şeyden önce evladız. Doğru işler yaparsak gurur duyarlar. Olaya o kadar profesyonel baktıklarını düşünmüyorum.”* diyerek görüşünü bildirmiştir.

Vâris şayet kendine değer verildiğini hissederse güven duygusu da bir o kadar artmaktadır. Nitekim Firma 7'nin ifadesinde de bu görülmektedir. Buna göre; *“Babalarımız çalışanlara yeri geldiğinde bizim de patron olduğumuzu hissettiriyorlardı. O dönemlerden itibaren bize bu güvenin*

verilmesi, ayaklarımızın yere sağlam basmasına vesile oldu.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Vârisin kendini kanıtlaması adına en önemli husus, şahsına ve kararlarına değer verildiğinin hissettirilmesidir. Böylelikle işi sahiplenme olasılığının da artması beklenmektedir. Ayrıca kurucuların takınacağı *babacan* tavır vârisin aidiyet duygusunu ve özgüvenini pekiştirerek işletmede kalmasını sağlayacaktır. Diğer yandan, vâris şayet işletme ile alakalı gelecek vizyonuna sahipse ve bulunduğu sektörle ilgili olarak öngörü yapabiliyorsa kendini kanıtlama adına büyük bir avantaj sağlayabilmektedir. Kurucuların vârisleri zihinde konumlandırma noktasındaysa güçlü aile bağlarının da etkisiyle, evlat unsurunun daha ön planda olduğu görülmektedir.

4.2.5. Emeklilik Olgusu

Yapılan mülakatlar neticesinde emeklilikle ilgili ortaya çıkan durum, bu kararın kurucu tarafından verilmesi gerektiği olmuştur. Vârisler genel olarak kuruculara bu konuda bir yönlendirme yapmak istememektedir.

İşletmenin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme haiz olan emeklilik konusunda kuruculardan beklenen, sorumluluğun vârise devredilmesinden sonra kendi istekleriyle (Pyromalis ve öte., 2006: 429) bu kararı verebilmeleridir. Konuyla ilgili görüşlere aşağıda yer verilecektir.

Firma 3; *“Emeklilik, kurucunun kendi kararı ile olur. Vârisin değil. Ayrılmak istiyorsa ve sağlığı el veriyorsa değerlendirir, kararı kendi verir.”* şeklinde beyanda bulunurken; Firma 7; *“Bu konuda bizim asla talebimiz olamaz. Kendi istekleriyle yavaş yavaş kenara çekiliyor olmaları lazım.”* diyerek görüşünü bildirmiştir. Firma 11 aynı zamanda sürecin doğallığına da vurgu yaparak, *“Emeklilik aslında babanın kendi kararı. Yorulduğunu hissederse vârise bırakır. Böylelikle geçiş olur!”* tarzında bir yaklaşım getirmiştir.

Bazı işletmelerde ise emekliliğin karşılığının pek olmadığı görülmüştür (bkz. Allen ve Langowitz, 2003: 10). Firma 9; *“Biz, emeklilik ancak mezarda diyoruz. Aile işletmelerinde durum böyle. Babam 10 senelik bir emeklilik dönemi yaşadı rahmetli olmadan önce. Ama yine gelirdi. Takip ve*

müdahale ederdi. Ceketini alıp gitme şeklinde bir emeklilik yok bizde.” diyerek konu ile ilgili görüşünü ifade etmiştir.

Emeklilik konusunda vurgulanan diğer bir husus ise kurucuların güç kaybetme korkusunun etkili olmasıdır (Handler, 1994: 144; Lansberg, 1988: 27). Firma 19; *“Geri adım atmayı hepimizin bilmesi gerek. Ama genelde bunu başaramıyoruz. Ölene kadar masanın başında olma arzusu var. Bu kesinlikle maddi bir konu değil. Ego denebilir. Belki de güç kaybetme korkusu. Babaları işten çekmek çok zor oluyor.”* şeklinde bir yorum getirmiştir. Firma 22 konuyla ilgili olarak kuşak farklılığına da vurgu yaparak (Ayhün Erden, 2013: 97); *“Kurucular direnç gösterir. Çünkü onlar çok zorluklar yaşamış. İşin kaybedilmesi aslında geriye dönmek, o zor günleri tekrar yaşamak. Onları korkutan asıl neden bu!”* şeklinde mülakatta görüşünü bildirmiştir.

Kurucuların işletmenin ilk dönemlerinden itibaren sürece dâhil olmaları, ailede manevi bir destek olarak algılanmaktadır. İşin kontrolü ve yönetimi adına da bu durum avantaj sağlamaktadır (Demset ve Lehn, 1985: 1156-1157). İşte bu nedenden ötürü, bazı işletmeler her hâlükârda kurucuların emekli olduktan sonra da işletme bünyesinde devam etmelerini arzulamaktadır. Herhangi bir zorlukla karşılaşıldığında onların tecrübelerinden de faydalanılarak çözümler üretilebilir. Bunun aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliğine de katkı sağlaması söz konusudur.

Firma 2; *“Emekli olması için çaba gösteriyorum. Hatta bazen kovuyoruz. Ancak süt işinde süte değdin mi bırakamıyorsun. Pasif görev olabilir. Babanın gölgesi bile yeter!”* diyerek konu hakkındaki düşüncesini dile getirmiştir. Firma 4 ise; *“Ben ikinci kuşak olarak emeklilik için şartları zaten hazırlıyorum. Babam manevi destek olarak tabii ki burada bulunabilir. Saygınlıkları ve nüfuzları var. Bunlar da işletmeye değer katıyor!”* şeklinde görüşünü beyan etmiştir.

Firma 12 ise manevi desteğin önemini altını çizerek; *“82 yaşında işletmedeydi babam. Başımızda olması bize moral veriyordu hiçbir şey yapmasa bile!”* diyerek konuyu desteklemiştir.

Emeklilik konusuna aile işletmelerinde biraz temkinli yaklaşılmaktadır. Öncelikle bu kararın kurucunun bizzat kendisi tarafından verilmesi

beklenmektedir. Ancak, kurucuların güç kaybetme korkusu zaman zaman sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Hatta bazı aile işletmelerinde kavram olarak emekliliğin karşılık bulmadığı da araştırma kapsamında ortaya çıkmaktadır. Burada önemli olan, vakti geldiğinde sürecin tarafların rızası ile işletilmesinin gereği ortaya çıkmaktadır. Emeklilik sonrası için de kurucuların işletmedeki varlığının son bulmadığı, manevi bir destek olarak zaman zaman işletmeye dâhil olmalarının beklendiği görülmektedir.

4.2.6. Sürdürülebilirlik ve İşletmeyi Cazip Kılma

Yapılan mülakatlar neticesinde sürdürülebilirlik ve cazip kılmada “eş” faktörünün ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Aile işletmelerinde eşler, gerek anne (Lansberg, 1988: 26; Poutziouris, Smyrniotis ve Klein, 2006: 399) gerekse eş figürü (Morris ve öte., 1997: 398), erkekler söz konusu olduğunda da baba olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle kurucu ve vâris arasında yaşanabilecek sorunların azaltılmasına yardımcı olmak, taraflar arasında güvenin tesisini sağlamak gibi faaliyetlerde kritik roller almaktadırlar. Aynı zamanda, şayet birden fazla vâris söz konusu ise rekabet olasılığından ötürü kaynaklanabilecek çekişmelerin oluşmasını engelleyebilmektedirler.

Firma 7; *“Eşlerin devreye girmesiyle parçalanmalar olabiliyor. 42. yılımızı geride bıraktık. Kavga gürültü olmadan gelinmiş. Ama bu bir şans. Herkeste böyle olacak değil. Bu işi babamlar değil, annem ve yengemler bu duruma getirmiş. Şimdi ikinci kuşak için de bu durum geçerli. Bizler de evleneceğiz.”* şeklinde bir ifadeyle çekişmelerin engellenme durumuna vurgu yapmıştır.

Olası bir çekişme sonucunda yaşanan ayrılık durumuna değinen Firma 3; *“3 kardeş olarak yola çıktık. Ancak bir müddet sonra ayrılık oldu. Buna neden olan gelişmeler, eş faktörü, kuşak farklılıkları ve fikirlerin çatışmasıydı. Önemli değil. Huzurum daha önemli benim için!”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Üzerinde durulan bir diğer önemli nokta ise yazılı anlaşmalar hususudur (Buchholz, Crane, ve Nager, 2000: 170; Pyromalis ve öte., 2006: 397). İşletmelerin sağlıklı bir şekilde devam edebilmeleri adına özellikle yeni

kuşağa mensup bireyler, aile anayasası gibi metinlerin hazırlanması yoluna gitmektedirler.

Firma 16; “Sürdürülebilirlik konusunda öncelikle bizden sonraki neslin durumunu görmek lazım. Onların niyetini anlayıp bir aile anayasasının oluşturulmasında fayda var diye düşünüyorum.” derken; Firma 22 ise; “Oğlum geldikten sonra şirket anayasası üzerinde çalışmalara başladı.” şeklinde yazılı metinlerin önemini vurgulamıştır.

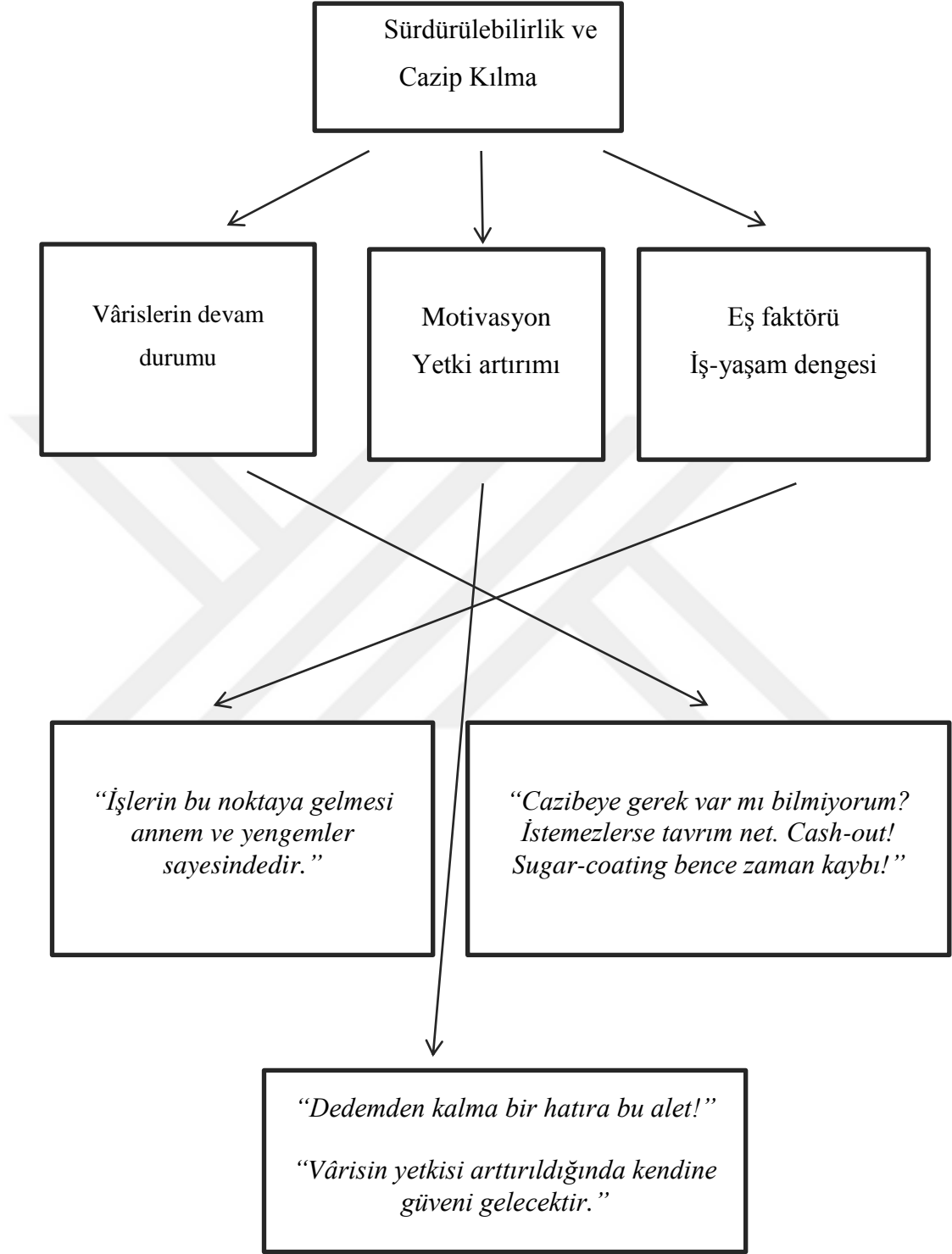
İşletmenin bir sonraki nesillere cazip kılınması adına altı çizilen husus ise iş-yaşam dengesinin tesis edilmesidir (Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006: 425; Tosun ve Keskin, 2017: 10). Kuşak farklılığı da göz önünde bulundurulduğunda, yeni nesle mensup bireylerin özgürlüklerine daha düşkün olduğu, teknolojiyle iç içe olmaları nedeniyle zaman ve mekân anlayışlarının farklı olduğu ortaya çıkmaktadır (Altıntuğ, 2012: 206; Kraus, 2017: 64).

Vârislerin bilhassa çalışma saatlerinde ve çalışma mekânında esneklik beklentisinde oldukları, özel hayatlarına da zaman ayırma konusunda hassasiyet gösterdikleri mülakatlar neticesinde tespit edilmiştir.

Firma 5; “Yeni nesil daha bireysel. Vâris şayet özel hayatına vakit ayırabiliyorsa bu bir cazibe olabilir. Hangi iş olursa olsun. Tatiline gidip, buna vakit ayırabiliyorsa çekim noktası. Benim bile aklıma geliyor. Böyle ortak paydalar bulunursa cazibe artar!” şeklinde görüşünü beyan ederek iş-yaşam dengesine vurgu yapmıştır.

Firma 17; “Ben özel hayata zaman ayırmanın üzerinde duruyorum. Bunu sağlarsanız vâris kendini daha rahat hissedecektir. Gezsün, tozsün ama parasını da kazansın.” diyerek konunun önemini açıklamaya çalışmıştır.

Sürdürülebilirlik ve cazip kılma teması ile ilgili olarak ortaya çıkan desenin (*pattern*) aşağıdaki şekil ile açıklanması amaçlanmaktadır.



Şekil 4.3: Sürdürülebilirlik ve Cazip Kılma Deseni

Şekilden görüleceği üzere işletmenin devamı noktasında, mülakata katılan bazı aile işletmeleri kuşak farklılıklarını da gözeterek vârislerin bakış açlarına vurgu yapmışlardır. Şayet isteksizlik durumu söz konusu ise

devamda ısrarcı olunmayacağı ve uygun şartların oluşması halinde işletmenin satışının (*cash-out*) söz konusu olabileceği belirtilmiştir (Brockhaus, 2004: 167). Buna ek olarak, vârisleri ikna etme sürecinin (*sugar-coating*) bir zaman kaybı olabileceği de belirtilmiştir. İşletmenin satışı ve vârisleri ikna sürecine olan yaklaşım, kurucuların eğitim durumuna ve vizyonuna göre farklılık göstermektedir. Yüksek lisans düzeyinde eğitim almış bir kurucu, şartlar olgunlaştığında satışa sıcak bakarken lise düzeyinde eğitim sahibi bir kurucu satışa net bir şekilde karşı çıkmaktadır.

İş-yaşam dengesi ve eş kavramı birlikte değerlendirilmiştir. Eşler arasındaki uyumun hayati önem arz ettiği ve işletmenin devamlılığı adına temel bir unsur olduğu vurgulanmıştır.

Şekil 4.3 kapsamında Ek-2’de yer alan resimde de görüldüğü üzere, işletmede bulunan ve geçmiş kuşağa ait bir objenin varlığının motivasyon kaynağı olabileceğine dikkat çekilmektedir. Bir başka motivasyon kaynağı ise yetki artırımına gidilmesi şeklindedir. Böyle bir durumda, vârisin kendine daha fazla güveneceği ifade edilmiştir.

Söz konusu sürdürülebilirlik olunca eş faktörü aile işletmelerinde belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin son bulmasında, kardeşler arası anlaşmazlıklar önemli bir yere sahipken, bunun altında yatan neden ise eşlerin nezdinde yaşanan problemlerdir. Sürdürülebilirlikle ilgili hayati diğer bir unsur da yazılı anlaşmalar hususudur. Son dönemde gündemde olan aile anayasası buna bir örnek teşkil etmektedir. Bilhassa vefat veya ortaklardan birisinin ayrılması durumunda nasıl bir yol haritası çizilmesi gerektiği bu tip anlaşmaların konusu olmaktadır. Böyle bir durumda ise nasıl aksiyon alınması gerektiğinin belirlenmesi ve ona göre hareket edilmesi işletmenin geleceği adına hayati önem arz etmektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada, kuşaklar bağlamında aile işletmelerinde yaşanan devir sũrecine engel teşkil edebilecek etmenler ele alınmaya çalışılmıştır. Kuşaklar ۆzeline bakılarak, mevcut yۆnetimdeki aile bireylerinin konuya olan yaklaşımlarının irdelenmesi hedeflenmiştir.

Aile işletmelerinde devir sũrecinde yaşanan sorunların %60'ının iletişim kaynaklı olduğu dũřünũldũęũnde (Lappalainen, 2019: 22) hem kurucu-v̄aris ۆzelinde hem de diğer fertler arasında karşılıklı anlayış içinde hareket etmenin ve bu yۆnde kararlar almanın ۆnemi ortaya çıkmaktadır. ۆzellikle, ۆũncũ kuşağı gۆrebilen işletme sayısının az olması aile uyumunun hayati derecede etki ettiğini gۆstermektedir.

Işletmelerde v̄aris sayısı arttıka, bilhassa kuzen konsorsiyumu gibi yapılanmaların ortaya çıkmasıyla aile ilişkilerinde zayıflama gۆrũlmektedir. Kuşak farklılıklarının da devreye girmesiyle, ۆũncũ kuşağa gelindiğinde bağların zayıfladığı gۆzlemlenmiřtir (D'Allura, Colli ve Goel, 2019: 107). Bu açıdan bakıldığında gerek kurucular gerekse v̄arisler, karşılıklı olarak sũrecin sağlıklı bir Şekilde yũrũtũlmesi adına yũkũmlũlũklerini yerine getirmelidir.

Aile işletmeleri literatũrũ incelendiğinde, ailenin işletmeler için bazen avantaj bazen de dezavantaja yol açtığı g�rũlmektedir. Genellikle ۆst kademelerde yer alıp sۆz sahibi olmak bir avantaj olarak nitelendirilirken (Lee, 2006: 104), ۆst yönetimdeki bireylerin iş-yaşam dengesini kuramamaları ve sonraki kuşakların d̄ahil olma sũrecinde yaşadığı zorluklar da birer dezavantaj olarak değerlendirilmektedir (Neubauer, 2003: 270; Chua, Chrisman ve Sharma, 2003: 91). Gũlũ aile bağlarının v̄arislerin herhangi bir çaba göstermeksizin yönetimde sۆz sahibi olmalarına olanak sağlaması bir avantajken, yine bu bağlar neticesinde iş-yaşam dengesinin tesis edilememesi ve eş faktۆrũ kaynaklı problemlerin ortaya çıkması bir dezavantaj teşkil edebilmektedir. Aile bireylerinin işletmelerini çocukları gibi algılaması (Ateş, 2014: 12) ve aşırı bir bağ kurması da bazen bir sorun olabilmektedir.

Genel itibariyle ele alındığında, v̄arisin yetkilendirilme sũrecinin belirli bir plan d̄ahilinde yapılmadığı g�rũlmektedir. ekirdekten yetişme

kavramının da etkisiyle devir sürecinde öne çıkan model, ‘Kurucuyla Eş Biçimli Yetiştirme Model’idir (Garcia-Alvarez, Sintas ve Gonzalvo, 2002: 198-199). Bu modelde vâris, işletmeye çocukluk çağlarında dâhil olmakta ve işletmenin farklı bölümlerinde çalışarak yönetim kademesine yükselmektedir. Kurucu tarafından bu süreçte uzaktan gözlem altında tutulmaktadır. Taraflar arasındaki etkileşim sonucunda tecrübe ve bilgi birikiminin aktarımı da sağlanmaktadır.

İşletmenin ilk dönemlerinde kurucuların üstün gayret göstererek işi belirli bir noktaya getirdikleri, vârislerin dâhil oluşuna kadar tek kuruculu bir yapı olarak hareket ettikleri görülmektedir. İşletmenin satışına ise temkinli yaklaşılmaktadır. Öte yandan, kurucu emekli olsa bile işletmeyle olan ilişkisi devam etmektedir. Bu durum aynı zamanda vârisler tarafından manevi bir destek olarak da algılanmaktadır. Aile kültürünün ve organik bağların uzun vadede işletmenin yararına olabileceği ve sürdürülebilirliğe olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Aile işletmelerinde üzerinde önemle durulması gereken diğer husus ise gelecek neslin devam etmesini sağlayacak isteği oluşturmaktır. İş devam ettirmeye istekli bir vârisin olmaması, uzun emekler harcanarak bir yere getirilen işletmenin geleceğini tehlikeye atabilecektir ya da ehil olmayan bir vârisin işi devam ettirmesi gibi bir durum ortaya çıkacaktır.

Devir hususunda kuruculara büyük görev düşmektedir. Kurucu ve vâris arasında tesis edilmesi gereken iletişimin kalitesi, süreci olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aile işletmeleri modellerinde yer alan; aile, işletme ve mülkiyet (Cambridge Family Enterprise Press, 2018) kavramlarının birbirleri ile uyumu söz konusu olduğunda yaşanabilecek sorunlar daha hızlı bir şekilde giderilebilecektir.

Kurucu-vâris ilişkileri ve ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm getirebilme hususu, aile işletmelerinde vekâlet teorisi bağlamında değerlendirilmiştir. Genel itibariyle öne çıkan problemler, tarafların amaç farklılıkları, vârisin gözetlenme maliyetinin her açıdan yüksek ve zor oluşu, son olarak da riske karşı olan tutumlarındaki farklılıklardır (Eisenhardt, 1989: 58).

Teori kapsamında da ifade edildiği gibi kurucu ve vâris arasındaki anlaşmazlıkların temel nedenlerinden biri de bilgi asimetrisi konusudur (Miles, 2016: 34). Bu noktada, taraflar arasındaki iletişim düzeyi ve iletişimin kalitesi ön plana çıkmaktadır. Birbirlerini anlayabiliyor ve sorunları açık bir şekilde dile getiriyorlar ise asimetri sorunu da ortadan kalkmış olacaktır. Empati yapabilme yetisi bu noktada bilhassa kurucu açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma, kurucu ve vâris arasında ortaya çıkabilecek devir sorunlarını, hem kuşak kavramı hem de iletişim boyutundan ele almış olup, konuya daha bütüncül bir şekilde yaklaşılması gerektiğinin altını çizmeye çalışmıştır. Bu anlamda literatüre bir katkı yapmış olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmayı diğerlerinden farklı kılan diğer bir unsur da aile işletmelerinde devir konusunu hem kuşak hem de iletişimin boyutundan ele almış olmasıdır. Kırklareli özelinde yapılan mülakatlar da bu konuda bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Zaman ve maliyet unsuru nedeniyle çalışmanın Kırklareli ile sınırlandırılmış olması bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır.

Ailede işi devam ettirecek bir vârisin olması tek başına sürdürülebilirlik açısından yeterli değildir. “Özünde; Vâris bu işi devam ettirmeye istekli mi? İsteksizlik durumunda ne yapılmalı ve bir eylem planı mevcut mu? Vârisin yetkilendirilmesi nasıl icra edilmeli? İşletmeyi bir sonraki kuşak için cazip kılma adına neler yapılmalı?” gibi sorulara cevaplar aranması bu bütüncül yaklaşma gayretinin gerekliliği olarak ortaya çıkmıştır.

Devir kararını ve sürecini kurucu ile vâris açısından irdelemek faydalı olacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler kurucu bakımından incelendiğinde ortaya çıkan önemli unsurlardan biri emeklilik olmuştur. Şayet kurucu, vakti geldiğinde ve kendi isteğiyle bir sonraki kuşağa devir işlemini gerçekleştirirse süreç sağlıklı bir şekilde tamamlanabilmektedir. Ancak bu aşamada ortaya çıkan sorunlardan biri güç ve otorite kaybı ya da geçmişe dönme endişesi nedeniyle kurucuların direnç gösterme durumudur. Bu zorluk aşıldığı takdirde kurucuların emeklilik sonrasında yapacakları katkılar, vârisler tarafından *manevi destek* olarak algılanmaktadır. Empati ve karşılıklı anlayışla zorlukların üstesinden gelmek mümkün olmaktadır.

Kurucu açısından ele alınabilecek bir diğ er husus da işletmenin cazip kılınması hususudur. Kuşak kavramı incelendiğinde, hâlihazırda işletmeleri devralan veya almaya hazırlananların Y kuşağına mensup bireyler olduğu görülmüştür (Kraus, 2017: 64). Bu nesil için özgürlük kavramı çok önemli olup iş-yaşam dengesi konusunda hassas davranmaktadırlar (Venter, 2017: 500). Günümüzde kurucuların öncelikle üzerinde durması gereken noktalardan biri bu olmalıdır. Vârislerin bu hassasiyetini göz önünde bulundurarak birtakım düzenlemeler yapmak suretiyle işletmeye kazandırılmaları sağlanabilmektedir. Işletmeyi cazip kılma adına yapılabilecek düzenlemelere örnek olarak; esnek çalışma saatlerinin oluşturulması ve esnek çalışma ortamının tesis edilmesi verilebilmektedir. Burada getirilen öneriler tez çalışmasının pratik katkıları olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, bulguların aile işletmesi sahiplerine rehber niteliğinde olması beklenmektedir.

Kurucu bağlamında ele alınacak diğ er bir unsur ise vârisin, kurucunun zihninde eğindiği yerdir. Kurucuların her Şeye rağmen vârisleri yine evlat statüsünde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Işletme için maddi açıdan zararlarla neticelenen durumlarda bile kurucular tarafından sahip  ıkıldıkları ve işletme içindeki profesyonellere karşı savunuldukları gözlemlenmiştir.

Kurucuların dikkate alması gereken önemli bir unsur da vârisin yapması muhtemel hatalara belirli düzeyde tolerans gösterebilmesidir. Tecrübe kazanmanın bir gerekliliği de hata yapabilmekten geçmektedir.

Vâris açısından devir sürecine bakıldığında, kuruculara karşı kendini kanıtlama durumu  ne çıkmaktadır. Burada öncelikle eğitim kavramına vurgu yapılmaktadır (Pham, Bell ve Newton, 2019: 261). Genel itibariyle, eğitimlerini tamamladıktan sonra profesyonel olarak işe başlamaları tercih edilmektedir. Bununla birlikte, vârisin sorumluluk alma isteği ve kendisine verilen vazifeleri hakkıyla yerine getirip getirememe durumu da kendilerini kanıtlama konusunda bir kriter olarak görülmektedir.

Işletmeyle ilgili kararların alınmasında gelecek vizyonu ve vârislerin öngörülü davranabilmesi de kurucuların üzerinde durduğu önemli bir nokta olarak ortaya çıkmıştır (Rogal, 1989: 244-245). Bu tip özelliklere sahip

vârislere daha kolay bir şekilde güven duyularak işletmenin emanet edileceği düşünülmektedir.

Genel olarak devir süreci incelendiğinde, tecrübe ve çekirdekten yetişme unsurları dikkat çekmektedir. Vârislerin küçük yaşlardan itibaren işletmeye gidip-gelmesi ve bu yolla zaman içerisinde farklı birimleri de tecrübe ederek, yönetime dâhil olmasının faydalı olacağı araştırma neticesinde ortaya çıkmaktadır. Hatta bazı işletmelerde kurucular, vârisin kendi işletmeleri dışında belirli bir süre çalışması suretiyle *dış tecrübe* elde etmesine sıkça vurgu yapmaktadır.

Bu çalışmada Türk kültürüne mensup aile işletmeleri incelenmeye çalışılmıştır. Ataerkil bir toplum olmanın da etkisiyle *itaat* kavramı öne çıkmıştır. Bazı durumlarda vârisler haklı olsalar bile kurucuların kararlarına saygı duyup çatışma ortamının oluşmasına engel olmalıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanması adına bazen bu durumun ihtiyaçtan öte bir gereklilik olabileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla gelecek araştırmalar için yapılabilecek öneriler arasında, farklı kültürlerle ait işletmelerinin ya da farklı illerdeki aile işletmelerinin bu bağlamda ele alınabileceği tavsiye edilmektedir. Çünkü demografik yapı değiştikçe ilişkiler, adanmışlık düzeyi gibi aile dinamikleri de farklılaşabilmektedir.

Öneri kapsamında ele alınabilecek bir diğer unsur da devir sürecinin gerçekleşmesinden sonraki durumun incelenmesi hususudur. Bu çalışmada devir öncesi süreç ele alınmaya çalışıldığından, sürecin sonrasının da çalışılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Son olarak, cinsiyet kavramı bağlamında bir incelemenin de yapılması mümkün olabilecektir. Baba-kız, anne-oğul gibi kurucu-vâris ilişkilerinin irdelenerek bir çalışmanın icra edilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, M. (1983). *Social Research Methods*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Adler, P. ve Kwon, S. (2002). "Social Capital: Prospects for a New Concept", *The Academy of Management Review*, C. 27, S. 1, ss. 17-40.
- Akdoğan, A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 16, ss. 31-47.
- Akın, B. ve Yılmaz, N. (2004). "Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesi'nde Bir Araştırma". *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004), Kongre Bildiri Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, ss. 178-188.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Alcorn, P. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Aldrich, H. ve Cliff, J. (2003). "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing*, C. 18, S. 5, ss. 573-596.
- Allen , I., ve Langowitz , N. (2003). *Women In Family Owned Businesses*. Babson Park : Center for Women's Leadership at Babson College .
- Altheide, D. ve Johnson, J. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. Denzin, N. ve Lincoln, Y içinde, *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Altıntuğ, N. (2012). "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 4, S. 1, ss. 203-212.

- Altunışık, R. ve öte. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Amihud, Y. ve Lev, B. (1999). “Does Corporate Ownership Structure Affect Its Strategy Towards Diversification?”, *Strategic Management Journal*, C. 20, ss. 1063–1069.
- Anderson, R. ve Reeb, D. (2003). “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, *Journal of Finance*, C. 58, S. 3, ss. 1301-1328.
- Arıcioğlu, M., Gökçe, Ş., ve Çelebi, M. (2017). “Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme”, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 59-72.
- Arksey, H. ve Knight, P. (1999). *Interviewing for Social Scientists*. London : Sage Publications.
- Arman, K. (2007). *Aile İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aronoff, C. (2004). “Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival”, *Family Business Review*, C. 17, S. 1, ss. 55-59.
- Astrachan, J. ve Shanker, M. (2003). “Family businesses’ contribution to the U.S. economy: A closer look”, *Family Business Review*, C. 16, S. 3, ss. 211-219.
- Astrachan, J. ve Zellweger, T. (2008). “Performance of family firms: A literature review and guidance for future research”, *Zeitschrift für KMU and Entrepreneurship*, C. 56, S. 1/2, ss. 83-108.
- Astrachan, J., Klein, S., ve Smyrnios, K. (2002). “The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem”, *Family Business Review*, C. 15, S. 1, ss. 45-58.
- Ateş, R. (2014). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık .
- Athanassiou, N. ve öte. (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*, C. 37, S. 2, ss. 139-150.

- Atik, E. (2016). "Aile İşletmelerinde Sosyo-Kültürel Sürdürülebilirliğin Karaköy Güllüoğlu Örneği Üzeinden Değerlendirilmesi". *7. Aile İşletmeleri Kongresi (14-15 Nisan 2016) 7. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*. İstanbul : İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ayhün Erden, S. (2013). "Kuşaklararasıdaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 93-112.
- Ayrancı, E. (2010). "Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research", *Business and Economic Horizons*, C. 3, S. 3, ss. 83-104.
- Ayrancı, E. ve Semerciöz, F. (2010). "Aile-Güç, Deneyim, Kültür Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 39, S. 2, ss. 335-358.
- Babicky, J. (1987). "Consulting to the Family Business", *Journal of Managment Consulting*, C. 3, S. 4, ss. 25-32.
- Bain, D. (2019). "The World's Top Family Businesses Ranking", <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>, (Erişim: 10.10.2019).
- Ballal, J. ve Bapat, V. (2019). "How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation?", *Asian Journal of Innovation and Policy*, C. 8, S. 2, ss. 302-324.
- Baltacı, A. (2017). "Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 1-15.
- Barker, R., Rimler, G. ve Moreno, E. (2004). "Family Business Members' Narrative Perceptions: Values, Succession and Commitment", *Journal of Technical Writing and Communication*, C. 34, S. 4, ss. 291-320.
- Barnes, L. (1988). "Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs", *Family Business Review*, C. 1, S. 1, ss. 9-21.

- Barriball, L. ve While, A. (1994). "Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper", *Journal of Advanced Nursing*, S. 19, ss. 328-335.
- Barry, B. (1975). "The Development of Organisation Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*, C. 3, S. 1, ss. 42-60.
- Başer, G. (2019). "Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Sürecine Yönelik Bir Değerlendirme", *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, S. 1, ss. 1-12.
- Becker, H. (1958). "Problems of Inference and Proof in Participant Observation", *American Sociological Review*, C. 23, S. 6, ss. 652-660.
- Beckhard, R. ve Burke, W. (1983). "Preface", *Organizational Dynamics*, C. 12, S. 12.
- Benson, B., Crego, E. ve Drucker, R. (1990). *Your Family Business: A Success Guide for Growth and Survival*. Homewood, Ill: Dow Jones - Irwin.
- Berg, K., ve Latin, R. (2008). *Essentials of Research Methods in Health, Physical Education, Exercise Science and Recreation (3rd ed)*. Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins.
- Bjuggren, P. ve Sund, L. (2001). "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, C. 14, S. 1, ss. 11-24.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research (2nd ed.)*. New York: John Wiley and Sons.
- Bogdan, R. ve Biklen, S. (2003). *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bourdieu, P. (1996). "On the Family as a Realized Category", *Theory, Culture & Society*, C. 13, S. 3, ss. 19-26.
- Brenes, E., Madrigal, K. ve Requena, B. (2011). "Corporate governance and family business performance", *Journal of Business Research*, C. 64, S. 3, ss. 280-285.
- Brockhaus, R. (2004). "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Business Review*, C. 17, S. 2, ss. 165-177.

- Buchholz, B., Crane, M. ve Nager, R. (2000). *101 Toughest Questions About Family Business*. Paramus, New Jersey: Prentice Hall Press.
- Burkart, M., Panunzi, F. ve Shleife, A. (2003). "Family Firms", *Journal of Finance*, C. 58, S. 5, ss. 2167-2201.
- Cambridge Family Enterprise Press, (2018). "*How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business*", <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>, (Erişim: 30.10.2019).
- Carlock, R. ve Ward, J. (2010). *When Family Businesses Are Best*. London: Palgrave MacMillan.
- Chrisman, J., Chua, J. ve Steier, L. (2003). "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, C. 18, S. 4, ss. 441-448.
- Chua, J., Chirsman, J. ve Bergiel, E. (2009). "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm", *Entrepreneurship, Theory & Practice*, C. 33, S. 2, ss. 355-372.
- Chua, J., Chrisman, J. ve Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory & Practice*, C. 23, S. 4, ss. 19-40.
- Chua, J., Chrisman, J. ve Sharma, P. (2003). "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers", *Family Business Review*, C. 16, S. 2, ss. 89-107.
- Church, R. ve öte. (1990). "Review: "Scale and Scope": A Review Colloquium", *The Business History Review*, C. 64, S. 4, ss. 690-735.
- Churchill, N. ve Hatten, K. (1987). "Non-market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, C. 11, S. 3, ss. 51-64.
- Claessens, S. ve öte. (2002). "Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings", *Journal of Finance*, C. 57, S. 6, ss. 2741-2771.
- Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, S. 94, ss. 95-120.

- Corbin, J. ve Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Reserach: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (4th ed.)*. Thousand Oaks: Sage .
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Craig, J. ve Lindsay, J. (2002). “Incorporating The Family Dynamic into The Entrepreneurship Process”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C. 9, S. 4, ss. 19-39.
- Creswell, J. ve Miller, D. (2000). “Determining Validity in Qualitative Inquiry”, *Theory Into Practice*, C. 39, S. 3, ss. 124-131.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”. *1.Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, ss. 189-201.
- Çini, M. (2016). *Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi: İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Konya.
- Dabbs, J. (1982). *Making Things Visible*. Beverly Hills,CA: Sage.
- D'Allura, G., Colli, A. ve Goel, S. (2019). *Family Firms and Institutional Contexts: Business Models, Innovation and Competitive Advantage*. Glos: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Dalton, D. ve öte. (2008). *The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation*, Walsh J. ve Brief A. *The Academy of Management Annals* , C.1, ss. 1-64 . New York: Taylor & Francis Group.
- Dascher, P. ve Jens, W. (1999). “Executive Briefing: Family Business Succession Planning”, *Business Horizons* , C. 42, S. 5, ss. 2-4.
- Davis, J. ve Tagiuri, R. (1989). “The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies”, *Family Business Review*, C. 2, S . 1, ss. 47-74.
- Davis, P. (1983). “Realizing the Potential of the Family Business”, *Organizational Dynamics, Summer*, ss. 47-56.

- Davis, S. (2014). *Qualitative Study for Family Member Employees in Family-Owned & Operated Organizations*. Bloomington: Xlibris.
- DeAngelo, H. ve DeAngelo, L. (1985). "Managerial Ownership of Voting Rights: A Study of Public Corporations with Dual Classes of Common Stock", *Journal of Financial Economics*, C. 14, S. 1, ss. 33-69.
- DeAngelo, H. ve DeAngelo, L. (2000). "Controlling Stockholders and The Disciplinary Role of Corporate Payout Policy: A Study of The Times Mirror Company", *Journal of Financial Economics*, C. 56, ss. 153-207.
- Demsetz, H. ve Lehn, K. (1985). "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences", *Journal of Political Economy*, C. 93, S. 6, ss. 1155-1177.
- Diken, A. ve Erdirencelebi, M. (2016). "Aile İşletmelerinde Girişimcilik Kültürü Kalıtımsal mı? Sonradan mı Kazanılır?". 7. *Aile İşletmeleri Kongresi (14-15 Nisan 2016,)* Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 2016, ss. 69-90.
- Dimock, M. (2019). "Fact Tank: News In the Numbers", <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>, (Erişim: 11.09.2019).
- Dominik, V., Katja, R. ve David, S. (2017). "The Substitution of Governance Mechanisms in The Evolution of Family Firms, *Long Range Planning*, C. 50, S. 6, ss. 826-839.
- Donckels, R. ve Frohlich, E. (1991). "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, C. 42, S. 4, ss. 93-105.
- Donnelly, R. (1964). "The Family Business", *Harvard Business Review*, C. 42, S. 4, ss. 93-105.
- Dyck, B. ve öte. (2002). "Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession", *Journal of Business Venturing*, C. 17, S. 2, ss. 143-162.
- Dyer, W. (2006). "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, C. 19, S. 4, ss. 253-273.

- Dyer, W. (2018). "Are Family Firms Really Better? Reexamining Examining the 'Family Effect' on Firm Performance", *Family Business Review*, C. 31, S. 2, ss. 240-248.
- Dyer, W. ve Handler, W. (1994). "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 19, S. 1, ss. 71-83.
- Eckleberry-Hunt, J. ve Tucciarone, J. (2011). "The Challenges and Opportunities of Teaching Generation Y", *Journal of Graduate Medical Education*, C. 3, S. 4, ss. 458-461.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, C. 14, S. 1, ss. 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, C. 14, S. 4, ss. 532-550.
- Eisner, E. (1991). *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and The Enhancement of Educational Practice*. New York: MacMillan Publishing.
- Elalmış Özekin, S. (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdirençelebi, M. (2015). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, N. (2004). "Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)", *1. Aile İşletmeleri Kongresi, (17-18 Nisan 2004), Kongre Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları , 2004, ss. 202-211.
- European Commission DG Enterprise and Industry (2009). "Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies". *European Commission DG Enterprise and Industry*. Viyana.

- Fama, E. ve Jensen, M. (1983). "Seperation of Ownership and Control", *The Journal of Law and Economics*, C. 26, S. 2, ss. 301-325.
- Feiertag, J. ve Berge, Z. (2008). "Training Generation N: How Educators Should Approach the Net Generation?", *Education + Training*, C. 50, S. 6, ss. 457-464.
- Feltham, T., Feltham, G. ve Barnett, J. (2005). "The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker", *Journal of Small Business Management*, C. 43, S. 1, ss. 1-15.
- Fiegener, M. ve öte. (1996). "Passing on Strategic Vision", *Journal of Small Business Management*, C. 34, S. 3, ss. 15-26.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile İşletmeleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Foster, J. ve Flenoor, P. (1996). "The Estate Tax Drag on Family Businesses", *Family Business Review*, C. 9, S. 3, ss. 233-252.
- Francisca, S. ve Nicolás, M. (2008). "Does Family Ownership Shape Performance Outcomes?", *Journal of Business Research*, C. 61. S.6, ss. 609-614.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gagne, M. ve öte. (2019). "Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It?", *Family Business Review, Online First* , ss. 1-14.
- Garcia-Alvarez, E., Sintas, J. ve Gonzalvo, P. (2002). "Socialization Patterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses", *Family Business Review*, C. 15, S. 3, ss. 189-203.
- Gephart, R. (2004). "What Is Qualitative Research and Why Is It Important?", *The Academy of Management Journal*, C. 47, S. 4, ss. 454-462.
- Gersick ve öte. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gioia, D., Corley, K. ve Hamilton, A. (2013). "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, C. 16, S. 1, ss. 15-31.

- Glaser, B. ve Strauss, A. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glass, A. (2007). "Understanding Generational Differences for Competitive Success, *Industrial and Commercial Training*, C. 39, S. 2, ss. 98-103.
- Golafshani, N. (2003). "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research", *The Qualitative Report*, C. 8, S. 4, ss. 597-607.
- Goldberg, S. ve Wooldridge, B. (1993). "Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms, *Family Business Review*, C. 7, S. 1, ss. 55-73.
- Gomez-Mejia, L. ve öte. (2007). "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, *Administrative Science Quarterly*, C.52, S. 1, ss. 106-137.
- Gomez-Mejia, L., Makri, M. ve Kintana, M. (2010). "Diversification Decisions in Family-Controlled Firms", *Journal of Management Studies*, C. 47, S. 2, ss. 223-252.
- Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2001). "The Role of Family Ties in Agency Contracts", *The Academy of Management Journal*, S. 44, S. 1, ss. 81-95.
- Gomez-Mejia, L., Patel, P. ve Zellweger, T. (2018). "In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth and Acquisitions in Family Firms", *Journal of Management*, C. 44, S. 4, ss. 1369-1397.
- Gonzalez, A., Rodriguez, Y. ve Sossa, A. (2017). "Leadership and Governance Decisions In Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic", *Journal of Small Business Strategy*, C. 27, S. 1, ss. 51-66.
- Grote, J. (2003). "Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry", *Family Business Review*, C. 16, S. 2, ss. 113-124.

- Günay, A. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (2007). “Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 103-126.
- Günver, B. (2004). “Aile İşletmelerinin Geleceği”. *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004), Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2011, ss. 169-177.
- Hagan, F. (2006). *Research Methods in Criminal Justice and Criminology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Handler, W. (1990). “Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between the Entrepreneur and Next Generation Family Members”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, C. 15, S. 1, ss. 37-51.
- Handler, W. (1992). “The Succession Experience of The Next Generation”, *Family Business Review*, C. 5, S. 3, ss. 283-307.
- Handler, W. (1994). “Succession in Family Business: A Review of the Research”, *Family Business Review*, C. 7, S. 2, ss. 133-157.
- Harvey, J. (1999). “What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships”, *Family Business Review*, C. 12, S. 1, ss. 61-72.
- Haugh, H. ve McKee, L. (2003). “It’s Just Like A Family Shared Values in the Family Firm”, *Community, Work & Family*, C. 6, S. 2, ss. 141-158.
- Herz, B. (1993). “Loss and Continuity in the Family Firm”, *Family Business Review*, C 6, S. 2, ss. 111-130.
- Heyden, L., Blondel, C. ve Carlock, R. (2005). “Fair Process: Striving for Justice in Family Business”, *Family Business Review*, C. 18, S. 1, ss. 1-21.
- Hoy, F. ve Sharma, P. (2006). Navigating the Family Business Education Maze. Poutziouris P., Smyrnios K. ve Klein S. içinde, *Handbook of Research on Family Business*. Massachusetts: Edward Elgar.

- Huff, J., Huff, A. ve Thomas, H. (1992). "Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia", *Strategic Management*, S.13, ss. 55-75.
- Hürriyet Ekonomi, (2017). "Türkiye'deki İşletmelerin Yüzde 95'i Aile Şirketi", <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291>, (Erişim: 23.03.2020).
- International Family Business Enterprise Research Academy, (2003). "Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)", *Family Business Review*, C. 16, S. 4, ss. 235-240.
- İşeri, M. ve Çağlar, N. (2004). "1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004) Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, ss. 140-147.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. ve Rau, S. (2015). "Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, C. 30, S.1, ss. 29-49.
- Jensen, J. ve Rodgers, R. (2001). "Cumulating the Intellectual Gold of Case Study Research", *Public Administration Review*, C. 61, S. 2, ss. 236-246.
- Jensen, M. (2001). *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jensen, M. ve Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, C. 3, S. 4, ss. 305-360.
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodolgy for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karra, N. (2018). *Family Entrepreneurship In Emerging Markets*. New York: Routledge.

- Kets de Vries, M. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, C. 21, S. 3, ss. 59-71.
- Klein, S., Astrachan, J. ve Smyrnios, K. (2005). "The F-PEC Scale of Family Influence: Construciton, Validation and Further Implication for Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 29, S. 3, ss. 321-339.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kraus, M. (2017). "Comparing Generation X and Generation Y on Their Preferred Emotional Leadership Style", *Journal of Applied Leadership and Management*, S. 5, ss. 62-75.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodolgy (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Kudlats, J., McDowell, W. ve Mahto, R. (2019). "Unrelated but together: Trust and Intergroup Relations in Multi-Family Businesses", *Journal of Business Research*, S. 101, ss. 750-756.
- Kupperschmidt, B. (2000). "Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management", *The Health Care Manager*, C. 19, S. 1, ss. 65-76.
- Kültür Üniversitesi, (2004). "Genel Bilgiler", <https://agmer.iku.edu.tr/tr/aile-isletmeleri-ve-girisimcilik-arastirma-ve-uygulama-merkezi-agmer>, (Erişim: 09.05.2019).
- Kyles, D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, C. 87, S. 6, ss. 52-55.
- La Pelle, N. (2004). "Simplifying Qualitative Data Analysis Using General Purpose Software Tools", *Field Methods*, C. 16, S. 1, ss. 85-108.
- Lambrecht, J. ve Donckels, R. (2006). Towards A Business Family Dynasty: A Lifelong, Continuing Process. Poutziouris, P. Smyrnios, ve Klein, S., içinde, *Handbook of Research on Family Business*. Glos: Edward Elgar.
- Lambrecht, J. ve Lievens, J. (2008). "Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony", *Family Business Review*, C. 21, S. 4, ss. 295-313.

- Lan, L. ve Heracleous, L. (2010). "Rethinking Agency Theory: The View From Law", *The Academy of Management Review*, C. 35, S. 2, ss. 294-314.
- Lansberg, I. (1988). "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, C. 1, S. 2, ss. 25-36.
- Lappalainen, M. (2019). *Role of Family Governance in Bringing the Next Generation Close to the Family Business*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aalto University School of Business, Aalto.
- Laverty, K. (1996). "Economic "Short-Termism": The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research", *The Academy of Management Review*, C. 21, S. 3, ss. 825-860.
- Lee, J. (2006). "Family Firm Performance: Further Evidence", *Family Business Review*, C.19, S. 2, ss. 103-114.
- Leedy, P. ve Ormrod, J. (2015). *Practical Research: Planning and Design (11th ed.)*. Harlow: Pearson.
- Lincoln, Y. ve Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Litz, R. (1997). "The Family Firm's Exclusion from Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 21, S. 3, ss. 55-71.
- Lopez de Silanes, F., La Porta, R. ve Shleifer, A. (1999). "Corporate Ownership Around the World", *Journal of Finance*, C. 54, S. 2, ss. 471-517.
- Lubinski, C. (2011). "Successin in Multi-Generational Family Firms. An Explorative Study into The Period of Anticipatory Socialization", *Electronic Journal of Family Business Studies*, C. 5, S.1-2, ss. 4-25.
- Lune, H. ve Berg, B. (2017). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences*. Harlow: Pearson.
- Magretta, J. (1998). "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlström", <https://hbr.org/1998/01/governing-the-family-owned-enterprise-an-interview-with-finlands-krister-ahlstrom>, (Erişim: 30.10.2019).

- Martinez, J., Stöhr, B. ve Quiroga, B. (2007). "Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile", *Family Business Review*, C. 20, S. 2, ss. 83-94.
- Melin, L. ve Nordqvist, M. (2007). "The Reflexive Dynamics of Institutionalization: the Case of the Family Business", *Strategic Organization*, C. 5, S. 3, ss. 321-333.
- Memili, E. ve öte. (2015). "The Impact of Small- and Medium-Sized Family Firms on Economic Growth", *Small Business Economics*, S. 45, ss. 771-785.
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları, çev.Mustafa Polat, Korhan Arun*. Ankara: Nobel.
- Miles, M. ve Huberman, A. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, C. 19, S. 1, ss. 73-87.
- Miller, D., Steier, L. ve Le Breton-Miller, I. (2003). "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, C. 18, S. 4, ss. 513-531.
- Miller, E. ve Rice, A. (1967). *Systems of Organizations*. London: Tavistock.
- Milliyet Gazetesi, (2012). "40 Aile Şirketi TAİDER'i Kurdu", <http://www.milliyet.com.tr/ekonomi/40-aile-sirketi-taideri-kurdu-1615612>, (Erişim: 09.05.2019).
- Morck, R., Shleifer, A. ve Vishny, R. (1988). "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics*, C. 20, ss. 293-315.
- Morris, M. ve öte. (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, C. 12, S. 5, ss. 385-401.
- Morris, M., Williams, R. ve Nel, D. (1996). "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, C. 2, S. 3, ss. 68-81.
- Morse, J. ve Richards, L. (2002). *Read Me First: For a User's Guide to Qualitative Methods*. Thousand Oaks: Sage.

- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Munhall, P. (2007). *Nursing Research: A Qualitative Perspective*. Boston: Jones & Barlett Publications.
- Nahapiet, J. ve Sumantra, G. (1998). “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, C. 23, S. 2, ss. 242-266.
- Neubauer, F. ve Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Houndmills: MacMillan Press Ltd.
- Neubauer, H. (2003). “The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries”, *Family Business Review*, C. 16, S. 4, ss. 269-281.
- Neuendorf, K. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Nonkwelo, P. (2019). *Family Business Succession Planning in South Africa: A Daughter's Perspective*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of the Witwatersrand, Wits Business School, Johannesburg.
- Olson, P. ve öte. (2003). “The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, C. 18, S. 5, ss. 639-666.
- Özkaya, M. ve Şegül Mutur, C. (2006). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 21, S. 1, ss. 109-126.
- Özmutaf, N., Kırbaç, Ş., Ustaoglu, E. ve Aytaş, M. (2016). “Kobiler Kapsamında Yer Alan Aile İşletmelerinde Etkili İletişime Yönelik Faktörlerin Çalışan Performansına Etkisi”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 7. Aile İşletmeleri Kongresi (14-15 Nisan 2016) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2016, ss. 260-274.
- Pazarcık, O. (2004). “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004, ss. 33-41.

- Pham, T., Bell, R. ve Newton, D. (2019). "The Father's Role in Supporting the Son's Business Knowledge Development Process in Vietnamese Family Businesses, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, C. 11, S. 2, ss. 258-276.
- Pieper, T. ve Klein, S. (2007). "The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms, *Family Business Review*, C. 20, S. 4, ss. 301-319.
- Pitts, G. (2001). *In the Blood: Battles to Succeed in Canada's Family Businesses*. Toronto: Doubleday Canada Trade Paperback.
- Poutziouris, P., Smyrnios, K. ve Klein, S. (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Massachusetts: Edward Elgar.
- Pratt, M. (2009). "For The Lack of A Boilerplate: Tips On Writing up (and Reviewing) Qualitative Research", *The Academy of Management Journal*, C. 52, S. 5, ss. 856-862.
- Pyromalis, V. ve öte. (2006). *An Integrated Framework for Testing The Success of The Family Business Succession Process According to Gender Specificity*. Poutziouris P., Smyrnios K. ve Klein S. içinde, *Handbook of Research on Family Business*. Glos: Edward Elgar.
- Reynolds, J. ve öte. (2006). "Have Adolescents Become Too Ambitious? High School Seniors' Educational and Occupational Plans, 1976 to 2000", *Social Problems*, C. 53, S. 2, ss. 186-206.
- Rodoplu, D. (2003). "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme". *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmit, 2011, ss. 464-477.
- Rogal, K. (1989). "Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position?", *Family Business Review*, C. 2, S. 3, ss. 237-255.
- Rubin, P. ve Yayla, A. (2014). "Patolojik Altruizm ve Patolojik Regülasyon", *Liberal Düşünce Dergisi*, S. 76, ss. 167-178.
- Ryan, M. (2000). "Gerald Celente: He Reveals What Lies Ahead", *Parade Magazine*, C. 10, ss. 22-23.

- Sarbah, A. ve Xiao, W. (2015). "Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses", *Open Journal of Business and Management*, S. 3, ss. 40-57.
- Scholes, L., Westhead, P. ve Burrows, A. (2008). "Family Firm Succession: the Management Buy-out and Buy-in Routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C. 15, S. 1, ss. 8-30.
- Schulze, W. ve öte. (2001). "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence ", *Organization Science*, C. 12, S. 2, ss. 99-116.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Shane, S. ve Venkatamaran, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *The Academy of Management*, C. 25, S. 1, ss. 217-226.
- Sharma, P., Chrisman, J. ve Gersick, K. (2012). "25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future", *Family Business Review*, C. 25, S. 1, ss. 5-15.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. (1999). "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 23, S. 3, ss. 11-27.
- Sharma, P., Chrisman, J. ve Chua, J. (2003(a)). "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, C. 18, S. 5, ss. 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. ve Chua, J. (2003 (b)). "Succession Planning As Planned Behavior: Some Emprical Results", *Family Business Review*, C. 16, S. 1, ss. 1-15.
- Sievinen, H., Ikäheimonen, T., ve Pihkala, T. (2019). "Strategic Renewal in A Mature Family-Owned Company – A Resource Role of the Owners", *Long Range Planning*, C. 53, S. 2, ss. 1-19.
- Sirmon, D. ve Hitt, M. (2003). "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 27, S. 4, ss. 339-358.
- Smith, W. ve Clurman, A. (1997). *Rocking the Ages: the Yankelovich Report on Generational Marketing*. New York: Harper Collins.

- Smola, K. ve Sutton, C. (2002). "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", *Journal of Organizational Behaviour*, C. 23, S. 4, ss. 363-382.
- Sönmez, Y. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*. İstanbul: Ares Yayıncılık.
- Spector, M. ve öte. (2008). *Handbook Of Research On Educational Communications and Technology Third Edition*. New York: Taylor & Francis Group.
- Stafford, C. ve öte. (1999). "A Research Model of Sustainable Family Businesses", *Family Business Review*, C.12, S. 3, ss. 197-208.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stavrou, E. (1998). "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in The Family Business", *Family Business Review*, C. 11, S. 2, ss. 135-142.
- Stenbacka, C. (2001). "Qualitative Research Requires Quality Concepts of its Own", *Management Decision*, C. 39, S. 7, ss. 551-555.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Swartz, S. (1989). "The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, C. 2, S. 4, ss. 329-339.
- Sydney, F. ve Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Şakar, N. (2008). "Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir'de Bir Araştırma", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi (18-19 Nisan 2008) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2008, ss. 357-365.
- Şengül, Ü., Eslemian, S. ve Eren, M. (2013). "Türkiye'de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflamasına Göre Düzey 2 Bölgelerinin Ekonomik

- Etkinliklerinin VZA Yöntemi ile Belirlenmesi ve Tobit Model Uygulaması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 11, S. 21, ss. 75-99.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, C. 9, S. 2, ss. 199-208.
- Tatoğlu, E., Kula, V. ve Glaister, K. (2008). “Succession Planning in Family Owned Businesses”, *International Small Business Journal*, C. 26, S. 2, ss. 155-180.
- Taylor, S., Bogdan, R. ve DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource (4th ed.)*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Tekatan, İ. (2016). *Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Liderlik Çatışması ve Nesiller Arası Yönetim Devri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thomas, W. ve Swaine, D. (1928). *The Child in America*. New York: Knopf.
- Thyer, B. (2010). *The Handbook of Social Work Research Methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Tileylioğlu, A. (2006). “Aile Şirketleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi (14-15 Nisan 2006) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, ss. 15-22.
- Tolbize, A. (2008). “Generational Differences in the Workplace”, *Research and Training Center on Community Living*, C. 5, S. 2, ss. 1-21.
- Tomic, P. ve Trumper, R. (2016). *Methodological Challenges Faced When Researching in Hostile Environments: The SAWP in a Canadian Hinterland*. Aguiar L. ve Schneider C. içinde, *Researching Among Elites: Challenges and Opportunities in Studying Up*. New York: Routledge.
- Tosun, C. ve Keskin, F. (2017). “Çalışan-Dostu Kurumlarda İş-Yaşam Dengesi Politikaları, Kurumsal İletişim ve Verimlilik”, *Verimlilik Dergisi*, S. 4, ss. 7-27.
- Trivers, R. (1974). “Parent-Offspring Conflict”, *American Zoologist*, C. 14, S. 1, ss. 249-264.

- Türkiye Aile İşletmeleri Derneği, (2019). “TAİDER Hakkında”, <https://www.taider.org.tr/taider.aspx>, (Erişim: 09.05.2019).
- Venter, E. (2017). “Bridging the Communication Gap Between Generation Y and the Baby Boomer Generation”, *International Journal of Adolescence and Youth*, C. 22, S. 4, ss. 497-507.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. New York: Palgrave MacMillan.
- Wexler, S. (1990). *Ethical Obligations and Social Research*. Kempf, K., içinde, *Measurement Issues in Criminology*. New York: Springer-Verlag.
- Whiteside, M. ve Brown, H. (1991). “Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?”, *Family Business Review*, C. 4, S. 4, ss. 383-395.
- Wortman, M. (1994). “Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm”, *Family Business Review*, C. 7, S. 1, ss. 3-27.
- Yakupoğulları, C. (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları, Erzurum Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, ss. 72-78.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin.
- Yıldırım, İ. ve İlhan, A. (2015). “Gaziantep’de Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Devretme Sorunlarına Dönük Bir Araştırma”,

*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi, C. 5, S. 2, ss. 109-132.*

Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri
Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Kitapevi.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)*.
Thousand Oaks: Sage.

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and
Resarch", *Journal of Management*, C. 15, S. 2, ss. 251-289.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, (2020). "Tez Merkezi",
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>,
(Erişim: 25.03.2020).

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business Theory and Practice*.
Massachusetts: Edward Elgar.

EKLER

EK 1: MÜLAKAT GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu:

Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri: Kırklareli’nde Kurucu ve Vârisler
Üzerine Bir Araştırma

Görüşülen firma:

Tarih ve Saat (Başlangıç-Bitiş):

Görüşmeci:

Görüşülen Firma Yetkilisi:

Giriş

Merhaba, benim adım Mehmet Yetkin. Kırklareli Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamla ilgili olarak bir araştırma yapmaktayım. Bu görüşmede amacım, aile işletmelerinde kuşaklararası devir kavramını inceleyebilmektir. Firma yetkilileri, özellikle aileye mensup kurucu ya da yöneticilerle görüşme yapıyorum, çünkü bu kişilerden, çalışmam kapsamında doğru veriler elde edeceğimi düşünüyorum. Araştırmamın sonucunda ortaya çıkacak neticelerin, bundan sonra yapılacak olan tez çalışmalarına ve literatüre katkıda bulunmasını ümit etmekteyim. Bu nedenle sizlerin değerli görüşlerini, düşüncelerini öğrenmek istiyorum.

- Bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu belgeleri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.
- Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık 30 dk süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak isterim.

MÜLAKAT SORULARI

- 1- İşletmenizi sonraki kuşağa devretmede nasıl karar vermektedirsiniz?
- 2- Vâris olarak görülen kişi aile işletmesine dâhil olmalı mı ve hangi koşullarda?

- 3- Sizce çocuğun ya da kardeşin büyüme sürecinde ebeveyni ile yaşadığı zorlu süreç onlar adına işe dâhil olmada belirleyici bir etken midir? Bu tip bir ilişkiyi onarmak mümkün müdür?
- 4- Genetik özelliklerden ziyade yetenek bağlamında ele alınacak olur ise; bir vâris işletmeyi devam ettirebilmeyi nasıl kanıtlayabilir?
- 5- Vâris olan birey aile işletmesinde nerden işe başlamalı ve ne kadar kazanç elde etmelidir? Sorumlulukları ise nasıl belirlenmelidir?
- 6- Vârisin işletmede annesine, babasına, amcasına ya da başka bir aile üyesine hitabı nasıl olmalıdır? Bu sizin için bir önem arz eder mi?
- 7- İşletme kurucusunun zihninde vâris, bir evlat olmanın ötesinde bir çalışan olarak nasıl değerlendirilmelidir?
- 8- Vâris önceki nesle mensup bir aile bireyinin emekliye ayrılmasını nasıl sağlar? Şayet bu gerçekleşmez ise ne olur?
- 9- Vâris şayet erkek çocuk ise özellikle babası ile yaşayabileceği problemler nelerdir?
- 10- Bir patron (kurucu), vârisin yanlış karar alma durumunda nasıl bir yol izler? Vârisler bir önceki kuşağa mensup üyelerin kendi kararlarını sabote etmelerini nasıl engeller?
- 11- Önceki kuşak, yeni katılan kuşağı en ideal şekilde nasıl yetkilendirir ve sorumlulukları nasıl paylaşır?
- 12- Aile işletmelerinde kurucunun vârise önem verdiğini ve kendine güven duyması gerektiğini hissettirmede izleyeceği en ideal yöntem nedir?
- 13- Günümüzde genç kuşağa mensup bireyler özgürlüğüne düşkün olup kendi nam ve hesabına çalışmak istemektedir. Yöneticilik pozisyonlarını bu kişiler adına cazip kılabilmek için neler yapılabilir?
- 14- Şirketin sonraki kuşağa devri ve sürdürülebilirliğini sağlama amacıyla nasıl bir yol haritası çizilmeli? Uzun vadeli bir planlama ile bu kavramlar nasıl bağdaştırılmalı?
- 15- Şayet bir sonraki kuşakta isteksizlik sezerseniz ya da işi devralmaya hazır olmadıklarını düşünüyorsanız bu durumla nasıl mücadele edersiniz?
- 16- Bir aile işletmesinde kuşaklar arasında görülebilecek şirket kültürü farklılıkları nelerdir? Bu ailenin uyumunu ve işi etkiler mi? Kültürün

olumlu taraflarını öne çıkarma ve olumsuzlukları değiştirme adına neler yapılabilir?

EK 2: MOTİVASYON KAYNAĞI OBJE FOTOĞRAFI



EK 3: TİCARET ODASI YAZISI

KIRKLARELİ TİCARET VE SANAYİ ODASI
Chamber Of Commerce And Industry



Sayı : 494

28/03/2019

T.C.
Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İlgi : 18/03/2019 tarih ve E.1617 sayılı yazınız

İlgi yazınıza istinaden Odamızca tespit edilen aile işletmeleri ile otuz yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmeler yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.


Fatma Merve GELİP
Genel Sekreter



Karakaş Mah. Karakaşbey Sok. No:10 Kırklareli
Telefon: 0288 214 42 56 - 212 43 25 Fax: 0288 214 11 09
www.kirklarelitso.org.tr - ktso@kirklarelitso.org.tr

