



BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE 2. VE 3. KUŞAKLARIN GELECEK
BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sinan KARACA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

BURDUR – 2022

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE 2. VE 3. KUŞAKLARIN GELECEK
BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sinan KARACA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Üye: Prof. Dr. Hüseyin DALGAR

Üye: Prof. Dr. Adem KORKMAZ

BURDUR – 2022

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşakların Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Sinan KARACA

Tarih ve İmza

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, başlangıcından sonuna kadar, gerekli bütün yardım, tavsiye ve yönlendirmeleri yapan, çalışmamda bana sabırla yol gösteren karşılaştığım problemlerin çözümünde deneyimlerinden yararlandığım sayın hocam Doç. Dr. Ali Murat Alparslan'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Araştırma çalışmamız kapsamında mülakat görüşmeleri için gittiğim aile işletmelerinin beni geri çevirmediği ve katılımcıların samimi davranış göstererek mülakat sorularını cevaplandırırdıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu süreçte bana destek olan çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime gösterdikleri destek için minnettarım. İlk günden bu güne kadar maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkürü borç bilirim.

(KARACA, Sinan, *Aile İşletmelerinde 2. Kuşak ve 3. Kuşakların Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2021)

ÖZET

Aile işletmeleri, Dünya’ da olduğu gibi ülkemizde de önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ülke ekonomisi için kritik bir rol oynamaktadır. Ancak aile işletmelerinde nesiller ilerledikçe sürdürülebilirliği hususunda düşüş görülmektedir. Özellikle 2. kuşaktan 3. kuşağa devredilme oranı daha da fazla azalmaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, kuşakların özellikleri ve kuşaklararası farklılıktan meydana gelen yönetim sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm önerileri sunulması amaçlanmıştır. Bu araştırma çalışmasında nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Burdur ili Bucak ilçesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 aile işletmesi seçilmiştir. 2. kuşaktan 5 katılımcı ve 3. kuşaktan 5 katılımcı olmak üzere toplam 10 katılımcıyla mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Mülakat görüşmelerinden elde edilen veriler Maxqda 2018 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, 2. kuşak ve 3. kuşağın sahip olduğu özellikler, kuşakların birbirlerinden beklentileri ve kuşaklararası yaşanan fikir ayrılıkları işletmenin sürdürülebilirliği hususunda önemli rol oynamaktadır.

Bu araştırma elde edilen sonuçlara göre, 2. kuşak 3. kuşağın en çok yenilikçi olmasını beğenmektedir. 3. kuşak ise 2. kuşağın tecrübelerine saygı duyarken, tartışmaya kapalı olmalarından da oldukça rahatsızdır. 2. ve 3. kuşak arasındaki en belirgin farklılıklardan birisi de teknolojiye uyum sağlanması sorunudur. 2. kuşak teknolojiye karşı daha geleneklerine bağlı ve tutucu yaklaşım sergilerken, 3. kuşağın onların aksine teknolojiye uyum sağladığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirme yapılarak, işletme yöneticilerine ve takip eden kuşaklara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği, Kuşak Çatışması*

(KARACA, Sinan, *A Research on Future Expectations of the 2nd and 3rd Generations in Family Businesses*, Master Thesis, Burdur, 2021)

ABSTRACT

Family businesses have an important place in our country as in the world. The sustainability of family businesses plays a critical role for the country's economy. However, as the generations evolve, it is seen a decrease in regards to sustainability of family businesses. In particular, the rate of transfer from the 2nd generation to the 3rd generation decreases even more.

In this study, it is aimed to determine the factors affecting the sustainability of family businesses, detecting the management problems causing from the intergenerational difference the characteristics of the generations and to offer solutions. In this study qualitative research method is applied. 3 family companies were selected in this study which are working main production and service sectors located in Bucak district of Burdur province. The interview is held with total of 10 participants, 5 from the 2nd generation and 5 from the 3rd generation. The data obtained from these interviews were analyzed through the Maxqda 2018 program.

According to the evidences from the analysis results, the characteristics of the 2nd generation and 3rd generation, the expectations of the generations from each other and the differences of opinion between generations play an important role in the sustainability of the enterprise.

According to the results of this research, the 2nd generation likes the 3rd generation to be the most innovative. The 3rd generation, while respecting the experiences of the 2nd generation is also very uncomfortable with their being closed to discussion. One of the most obvious differences between the 2nd and 3rd generation is the problem of adapting to technology. While the 2nd generation exhibits a more traditional and conservative approach towards technology, it is seen that the 3rd generation, on the contrary, adapts to technology.

Evaluation was made within the framework of the findings obtained and the Suggestion were made for business managers and the following generations.

Keywords: *Family Businesses, Sustainability in Family Business, Conflict of Generations*



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

ÜZERİNE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Aile İşletmesi Tanımı.....	3
1.2.Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	4
1.3.Aile İşletmesi Modelleri	5
1.3.1.Aile Sistem Teorisi (İki Daire) Modeli.....	5
1.3.2.Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli.....	6
1.3.3.Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli.....	8
1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	9
1.4.1.Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri ve Fırsatları	10
1.4.1.1.Ailenin Özverisi	10
1.4.1.2.Çalışanların Sadakati.....	11
1.4.1.3.Aile Kültürü	11
1.4.1.4.Uzmanlık	11
1.4.1.5.Finansal Kaynak Sağlama Kolaylığı	12
1.4.1.6.Bağımsız Hareket Edebilme.....	12
1.4.1.7.Ailenin Sağladığı Sosyal Çevre	12
1.4.1.8. İstikrar ve Devamlılık	13
1.4.1.9.Bilgi Birikimi	13
1.4.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri ve Tehditleri.....	13
1.4.2.1. Akraba Kayırma (Nepotizm).....	13
1.4.2.2. Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet	14

1.4.2.3. Tutuculuk	14
1.4.2.4. Merkezîyetçi Yönetim Anlayışı	14
1.4.2.5. Aile ve İşletmenin Özdeşleşmesi	15
1.4.2.6. Görev Tanımlarının Açıkça Belirlenmemesi	15
1.4.2.7. Devir Sorunu	15
1.5. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi	16
1.5.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri.....	16
1.5.2. Kardeş Ortaklığı.....	17
1.5.3. Kuzen Konsorsiyumu	18

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Önemi	20
2.2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Belirleyici Faktörler.....	21
2.2.1. Aile ve İşletme Sistemi.....	21
2.2.2. Çatışma	23
2.2.2.1. Rol Çatışması	24
2.2.2.2. Hak Çatışması	24
2.2.2.3. Kuşak Çatışması.....	25
2.2.2.4. Kadınların Aile İşletmesine Etkisi	27
2.2.3. Planlamalar	28
2.2.3.1. Stratejik Durumsallık Planı	28
2.2.3.2. Stratejik Plan	29
2.2.3.3. Miras Planı	29
2.2.3.4. Aile Planı.....	30
2.2.3.5. Devir Planı	30
2.2.4. Yetki Devri.....	31
2.2.5. Profesyonel Yönetim.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM ve BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı.....	38
3.2. Çalışma Grubu	38
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	39
3.4. Araştırmanın Yöntemi	40
3.5. Araştırma Soruları	41
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi	42
3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği	43

3.8. Bulgular ve Yorum.....	44
3.8.1. Katılımcılar	45
3.8.2. 2.Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Beğendiği Özelliklere İlişkin Bulgular	46
3.8.3. 2. Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Bulgular	47
3.8.4. 2.Kuşağa Göre 3.Kuşağın En Çok Sahip Olunması İstenilen Özelliklere İlişkin Bulgular	48
3.8.5. 3.Kuşağın İşletme Devir Sürecinde 2. Kuşaktan Beklentilerine İlişkin Bulgular	50
3.8.6. 3.Kuşağın 2.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Bulgular	51
3.8.7. 2. Kuşak ve 3. Kuşak Arasındaki En Temel Farklara İlişkin Bulgular	53
3.8.8. 3.Kuşağın 2. Kuşakta Örnek Aldığı Özelliklere İlişkin Bulgular.....	56
3.8.9. 2. Kuşağa Göre 3.Kuşaktakilerin Hâkim Olması Gereken Alanlara İlişkin Bulgular	57
3.8.10. 2.Kuşağın Sağlığında Miras Haklarının 3.Kuşağa Dağıtılmasına İlişkin Bulgular	58
3.8.11. 3. Kuşağa Göre Aile İşletmesinin Ömrünü Uzatmak İçin Neler Yapılması Gerektiğine İlişkin Bulgular	61
3.8.12. 3.Kuşağın Yönetici Olunca Yapacağı Değişikliklere İlişkin Elde Edilen Bulgular	62
SONUÇ.....	64
KAYNAKÇA	70
ÖZGEÇMİŞ.....	78

KISALTMALAR

AR-GE: ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME

PG: Sayfalar Arası

PP: Sayfa

S: Sayfa

vd: Ve Diğerleri



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Aile-İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	6
Tablo 2. Aile İşletmelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	10
Tablo 3. Aile ve İşletmenin Çatışma Konuları	23
Tablo 4. Eski Kuşak ve Yeni Kuşağın Görüş Karşılaştırılması	26
Tablo 5. Profesyonel Yönetim ve Aile İşletmelerindeki Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması	36
Tablo 6. Mülakat Yapılan Aile İşletmeleri.....	39
Tablo 7.2. Kuşağa Yöneltilen Mülakat Soruları.....	42
Tablo 8.3. Kuşağa Yöneltilen Mülakat Soruları.....	42
Tablo 9. Mülakat Görüşmelerine Katılan Katılımcıların Bilgileri	45

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Üç Daire Modeli	7
Şekil 2. Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli.....	9
Şekil 3. Yetki Devrinde Memnuniyet.....	32
Şekil 4. 2.Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Beğendiği Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli	46
Şekil 5. 2.Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Beğendiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı.....	46
Şekil 6. 2.Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli	47
Şekil 7. 2.Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı.....	47
Şekil 8. 2. Kuşağa Göre 3. Kuşağın Sahip Gereken Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli	49
Şekil 9. 2. Kuşağa Göre 3. Kuşağın Sahip Gereken Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı.....	49
Şekil 10. 3.Kuşağın İşletme Devir Sürecinde 2.Kuşaktan Beklentilerine İlişkin Kod–Teori Modeli.....	50
Şekil 11 .3.Kuşağın İşletme Devir Sürecinde 2.Kuşaktan Beklentilerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	50
Şekil 12. 3.Kuşağın 2.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli	51
Şekil 13. 3.Kuşağın 2.Kuşakta Aile İşletmesi Yöneticisi Olarak En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı.....	52
Şekil 14. 3.Kuşağın 2.Kuşakta İş İnsanı Olarak En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı.....	52
Şekil 15. 2.Kuşak ve 3.Kuşak Arasındaki Farklara İlişkin Kod–Teori Modeli.....	54
Şekil 16. 3.Kuşağa Göre 2.Kuşakla Arasındaki Farklara İlişkin Frekans Dağılımı	54

Şekil 17. 2.Kuşağa Göre 3.Kuşakla Arasındaki Farklara İlişkin Frekans Dağılımı	54
Şekil 18. 3.Kuşağın 2. Kuşakta Örnek Aldığı Özelliklere İlişkin Kod – Teori Modeli	56
Şekil 19. 3.Kuşağın 2. Kuşakta Örnek Aldığı Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı	56
Şekil 20. 2.Kuşağa Göre 3.Kuşağın Hakim Olması Gerektiği Alanlara İlişkin Kod – Teori Modeli.....	57
Şekil 21. 2.Kuşağa Göre 3.Kuşağın Hakim Olması Gerektiği Alanlara İlişkin Frekans Dağılımı.....	58
Şekil 22. 2.Kuşağın Sağlığında Miras Haklarının 3.Kuşağa Dağıtılmasına İlişkin Kod–Teori Modeli.....	59
Şekil 23. 2.Kuşak Katılımcıların Sağlığında Miras Dağıtımını İstemeyenlere İlişkin Frekans Dağılımı.....	59
Şekil 24. 2.Kuşak Katılımcıların Sağlığında Miras Dağıtımını İsteyenlere İlişkin Frekans Dağılımı.....	59
Şekil 25. İşletmenin Devir Edilmesi ve Devir Alınmasına İlişkin Bulgular	60
Şekil 26. 3.Kuşağa Göre Aile İşletmesinin Ömrünü Uzatabilmek İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Kod–Teori Modeli.....	61
Şekil 27. 3.Kuşağa Göre Aile İşletmesinin Ömrünü Uzatabilmek İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Frekans Dağılımı	61
Şekil 28. 3.Kuşağın Yönetici Olunca Yapacağı Değişikliklere İlişkin Kod – Teori Modeli	62
Şekil 29. 3.Kuşağın Yönetici Olunca Yapacağı Değişikliklere İlişkin Frekans Dağılımı.....	63

GİRİŞ

Dünya genelinde birçok ülkenin ekonomisini aile işletmelerinin oluşturulduğu görülmektedir. Diğer ülkeler de olduğu gibi ülkemiz ekonomisinin de büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerini diğer işletmelerinden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu çerçevede aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden birisi de aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçmesiyle birlikte işletme yönetimi üzerinde aile üyelerinin ve kültürünün etkili olması gelmektedir. Aile işletmelerinin en önemli kuruluş amaçları arasında ailenin geçiminin sağlanması, aile birliğinin korunması ve mirasın bölünmemesi olarak yer alabilmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve varlıklarını uzun yıllar devam ettirebilmesi önem kazanmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin nesiller ilerledikçe sürdürülebilirliğinin azaldığı görülmektedir. Ayrıca son zamanlar da yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin gelecek kuşaklara devredilmesi sırasında yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların çözümüne yönelik araştırmaların artış gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle de aile işletmelerinin yönetim yapısı, kuşakların özellikleri ve birbirlerinden beklentilerinin belirlenmesinin işletmenin sürdürülebilirliği açısından önem kazandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı; Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıkların ve beklentilerin ortaya konmasıdır. Bu temel amaçlar ışığında belirlenen alt amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- 2. kuşağın 3. kuşakta en çok beğendiği özelliklerin belirlenmesi,
- 2. kuşağın 3. kuşakta en çok eleştirdiği özelliklerin belirlenmesi,
- 2. kuşağın 3. kuşakta sahip olması istediği özelliklerin belirlenmesi,
- 3.kuşağın işletme devir sürecinde 2.kuşaktan beklentilerinin belirlenmesi,
- 3. kuşağın 2. kuşakta en çok eleştirdiği özelliklerin belirlenmesi,
- 2. kuşak ve 3. kuşak arasındaki en temel farkların belirlenmesi,

Araştırmanın örneklemini Burdur ili Bucak ilçesindeki, en az yirmi beş yıllık geçmişleri olan ve işletmenin başında ikinci kuşak yer alan aile işletmelerinden

oluşturulmuştur. Araştırma köklü geçmişi olan ve ikinci kuşağın işin başında olduğu 3 aile işletmesi üzerinden 10 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu bağlamda çalışma dört bölümden oluşmakta olup ilk iki bölümü literatür incelemeşi, üçüncü bölüm konuyla ilgili alan araştırması ve son bölüm ise araştırma sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Birinci bölümde aile işletmesi kavramı ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Türkiye ve diğer ülkelerdeki aile işletmeleri, kuruluş nedenleri, kurulma şekilleri, sahip olduğu temel özellikleri, güçlü yanları ve zayıf yanları, aile işletmeleri için geliştirilmiş modeller literatür bağlamında incelenmiştir.

İkinci bölümde aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ele alınmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini belirleyen planlar ve yaşanan çatışmalar anlatılmıştır. Aile işletmelerinde yetkinin devir edilmesi ve profesyonel yönetime geçilmesinin sürdürülebilirliğe etkisi incelenmiştir.

nc bölümde ise aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanması kuşakların beğendiği, eleştirdiği özellikler ve fikir ayrılığı yaşadığı farklıları ortaya koymak için yapılan mülakat görüşmesiyle bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, metodolojisi, verilerin analizi ve analiz sonucunda elde edilen bulgular açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise bulguların değerlendirilmesi ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

ÜZERİNE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Aile İşletmesi Tanımı

Aile, bir toplumun genel özelliklerine sahip olan en küçük yapı taşıdır ve ailenin temeli akrabalığa dayanmaktadır. Aile bir evin reisinin otoritesine tabi olarak aynı evde yaşayan baba, anne ve çocuklardan oluşan bir birliktir. Aile içerisinde ilişki, duygu, birlik, beraberlik ve yaşamsal unsurlar barındırır. İşletmede ise bu unsurların yerine akıl, rekabet ve sonuçlar gibi terimler yer alır. (Akıntürk, 1994, s. 188)

Aile işletmesiyle ilgili yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Literatüre baktığımızda aile işletmesinin tanımlanmasıyla ilgili farklı yaklaşımlar ve görüşler mevcuttur. Dolayısıyla aile işletmesinin tanımı üzerine ortak bir fikir birliğine varılamamıştır.

Aile işletmesi, aile liderinin veya aile geçimi sağlayan kişinin işletmenin başında olduğu işletmeleri aile işletmesi olarak değerlendirmemiz için yeterli olarak görülmektedir. (Öz-Alp, 1971, s. 38)

Aile işletmesinin kurulma şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin genişliği, ailenin kendine özgü sahip olduğu kültürel değerleri ve içinde bulunduğu sektör gibi faktörler, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Bu yüzden ailenin ve girişimcinin sahip olduğu bu özelliklere ve işletmenin kurulma amacına göre aile işletmesine tanım yapmak gerekmektedir (Taşkır ve Şimşek, 2008, s. 204).

Aile işletmesi, mülkiyetinin tek aile de olduğu veya mülkiyetinin çoğunluğuna sahip olan ailenin iki veya daha fazla ferdinin direk işle ilgili olduğu işletmedir. (Rosenblatt, 1990, s. 24)

Aile işletmesi, ailenin sahip olduğu mal varlığının dağıtmamak üzerine kurulan özel bir işletme türüdür. Ailenin sahip olduğu taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla, aile üyeleri arasında kurulan ve miras paylarını veya sahip oldukları başka malları koyarak kurulan tüzel kişiliği olmayan bir ortaklık yapısıdır. (Feyzoğlu, 1990, s. 13)

Aile işletmesini ayıran temel nokta, mülkiyet hakkının çoğunluğundan ziyade, yönetsel fonksiyonların yürütülmesi konusundaki yetkilerin aile üyelerinde olup

olmamasıdır. Yönetimsel fonksiyonların tümünün icra edilmesine gerek duyulmaksızın, aile üyeleri tarafından bir şekilde icra edilmesi durumunda aile işletmesinden söz ediliyor diyebiliriz. Bu noktada önemli olan ailenin yönetimsel fonksiyonlara ne kadar müdahale ettiği ve ne ölçüde içeride olduğudur. (Fındıkçı, 2005, s. 17)

Yapılan tanımlar neticesinde aile işletmesi; ailenin geçimini sağlayarak, işletmenin geleceğini garanti altına alan yöneticinin işin başında olduğu, yönetim kademelerinde aile fertlerinin çalıştığı, miras haklarının ve mal varlıklarının bütünlüğünü korumak amacıyla faaliyet gösteren işletmelerdir. İşletme mülkiyetinin çoğunluğunun aynı aile de yer alması, iki veya daha çok bireyin direk karıştığı, mülkiyetinin ailenin bir kuşağından diğer bir kuşağına geçtiği örgütler olarak da tanımlamak mümkündür.

1.2.Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmesini diğer işletme türlerinden farklı kılan ve aile işletmesiyle özdeşleşmiş bazı özellikler vardır. Bu özelliklerde işletmenin “ Aile İşletmesi” kimliğine sahip olmasını sağlamaktadır. Aile işletmelerin de görülebilecek bazı ortak özellikler şunlardır:

- Aile içerisinde en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenir. Genellikle de eşler veya çocuklar kurucu ortak olarak kayıt üzerinde görünmektedirler. (Alayoğlu, 2003, s. 19)
- Aile içinde sevilen ve güven duyulan kişiler aile içerisinde ve yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde de önemli bir role sahiptir. (Öz-Alp, 1971, s. 38)
- İşletme politikaları; belirlenirken aile çıkarları ve aile bütünlüğünün korunması gözetilmekte ve aile değerlerinden etkilenmektedir. (Karpuzoğlu, 2000, s. 8)
- Aile işletmesinin kültürü, vizyonu, misyonu, amaçları, stratejileri diğer işletmelerden farklıdır. Bunlar belirlenirken aile ve işletme birlikte kabul edilir. (Longenecker ve Moore, 1991, s. 17)
- Aile işletmelerinde işletmecilik ve aile faaliyetleri iç içedir. Karar alırken işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içindeki güç ve dengeler gözetilmektedir. (Erdoğan, 2007, s. 70)

- Aile işletmeleri; aile bireyleri tarafından kurulduğu için diğer işletmelere göre daha kapalı bir görünüme sahiptirler. Finansal zorluklarda halka açılmak veya dış çevreden borç almak yerine aile içerisinde çözmeye çalışırlar. (Sağlam, 2006, s. 502)
- Aile işletmelerinde girişimci veya yönetimi devralmış olan varisler, kolay kolay yönetimi devir etmek istemezler. Bu yüzden de aile işletmelerinde devredilmesi büyük bir sorun haline gelmiştir. (Erdoğan, 2007, s. 57)
- Aile bireyleri arasında çatışmalara ve tüketim konusunda birbirleriyle rekabet içerisine girmişlerdir. (Bozkurt, 2004, s. 14)

1.3.Aile İşletmesi Modelleri

Aile işletmelerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesine 1960 ve 1970'lerdeki sınırlı sayıda çalışmalarla başlamıştır. Bu araştırmalarda aile işletmeleri için engel teşkil eden nepotizm, yönetim sorunları, kardeş veya kuşaklar arasında ortaya çıkan çatışmalar ve rekabet gibi aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen kronikleşmiş sorunları ele almışlardır. Bu araştırmalardan da ortaya çıkan kavramsal model aile işletmelerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar da aile sistemi ve işletme sistemidir. (Gersick vd., 1997, s. 4-5)

1.3.1.Aile Sistem Teorisi (İki Daire) Modeli

Whiteside ve Brown(1991) sistem teorisinden yola çıkarak aile işletmelerine aile ve işletme sistemi modelini getirmişlerdir. İki sistem arasındaki ilişki zor ve birbirlerine zıt tabanlardan oluşmaktadır. (Günver, 2002, s. 17)

İki sistemde kendine özgü yapı ve özelliklere sahiptir. Aile sistemi duygusal boyutta iken işletme sistemi ise maddi boyuttadır. (Günel, 2005, s. 36)

Birbirleri arasındaki farklar şu şekildedir:

Tablo 1.Aile-İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Bıçimsel olmayan ilişkiler	Bıçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Kaynak:Jaffe Denis T., Working With The Ones You Love:Conflict Resolution and Problem Solving Strategies For Successful Family Business. Berkeley, 1990, CA, pp.27.

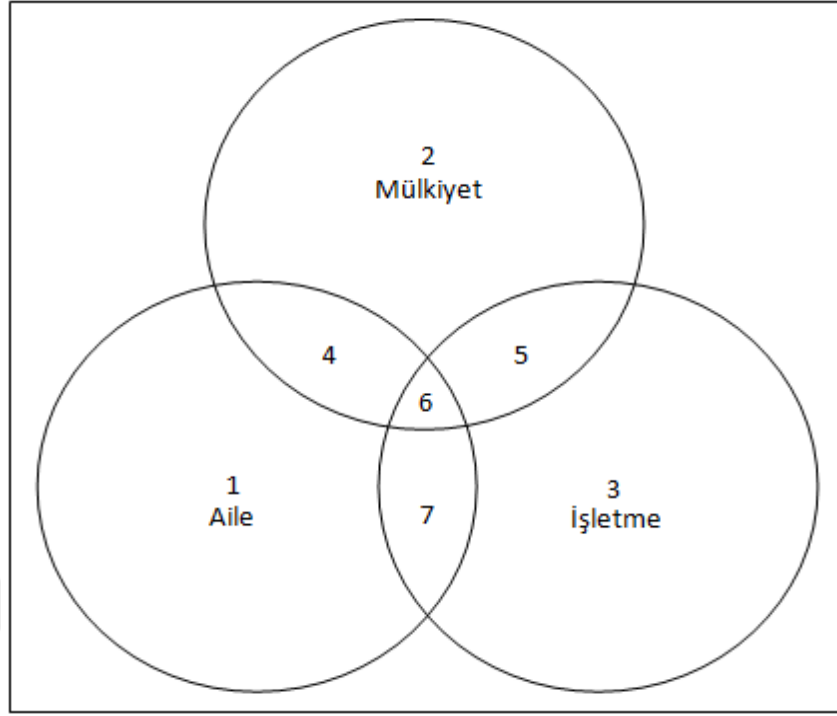
Aile ve işletme sistemi gerek duyduğu unsurlar açısından birbirlerine benzerler. Fakat aile amaçları ve işletme amaçları birbirlerinden farklıdır, işletmenin temel varlık sebebi kâr elde etmektir. Ailenin amaçları ise daha çok toplumsal ve sosyal boyutludur. (Rosenblatt vd., 1985, s. 204)

1.3.2.Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli

John Davis ve Roneto Tagiuri 1980’li yıllarda Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları araştırmalarında, aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir alt sistem daha olduğunu vurgulamış ve üç daire modelini geliştirmişlerdir. (Gersick vd., 1997, s. 5)

Aile işletmelerini daha başarılı yönetebilmek için aile işletmelerine özgü özellikleri ve dinamikleri anlamak gerekmektedir. Tipik bir aile ile işletmesinde hissedarlar, aile üyeleri ve çalışanlar yer almaktadır. Bu üç farklı gruptan her biri bir daire olarak ifade edilirse aile işletmesi “üç daire modeli” olarak tanımlanabilmektedir.

Şekil 1.Üç Daire Modeli



Kaynak:Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997) Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass.:6’ dan uyarlanmıştır.

Birinci daire de aileyi, ikinci daire de mülkiyeti, üçüncü daire de ise işi göstermektedir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilir ve karşımıza yedi farklı alan çıkmaktadır. Bu alanların da her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır:

- 1- Aile üyesi ama hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır,
- 2- Hissedar ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmamaktadır,
- 3- İşletmede çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir,
- 4- Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmamaktadır,
- 5- Hissedar, işletmede çalışıyor fakat aile üyesi değildir,
- 6- Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır,
- 7- Aile üyesi, işletmede çalışmakta fakat hissedar değildir.

Aile işletmelerinin hepsinde bütün alanlar bulunmasa da pek çoğu bulunacağı için, bu model her aile işletmesi için geçerli olabilmektedir. Bu nedenle de model yaygın olarak kabul edilmektedir. Modelde yer alan farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile işletmesinden de beklentileri farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişilerarası çatışma da kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle de çatışma, aile işletmesinin karakteristiği haline gelmiştir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi gerekir ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamada üç daire modeli yarar sağlamaktadır. (Gersick vd., 1997, s. 8)

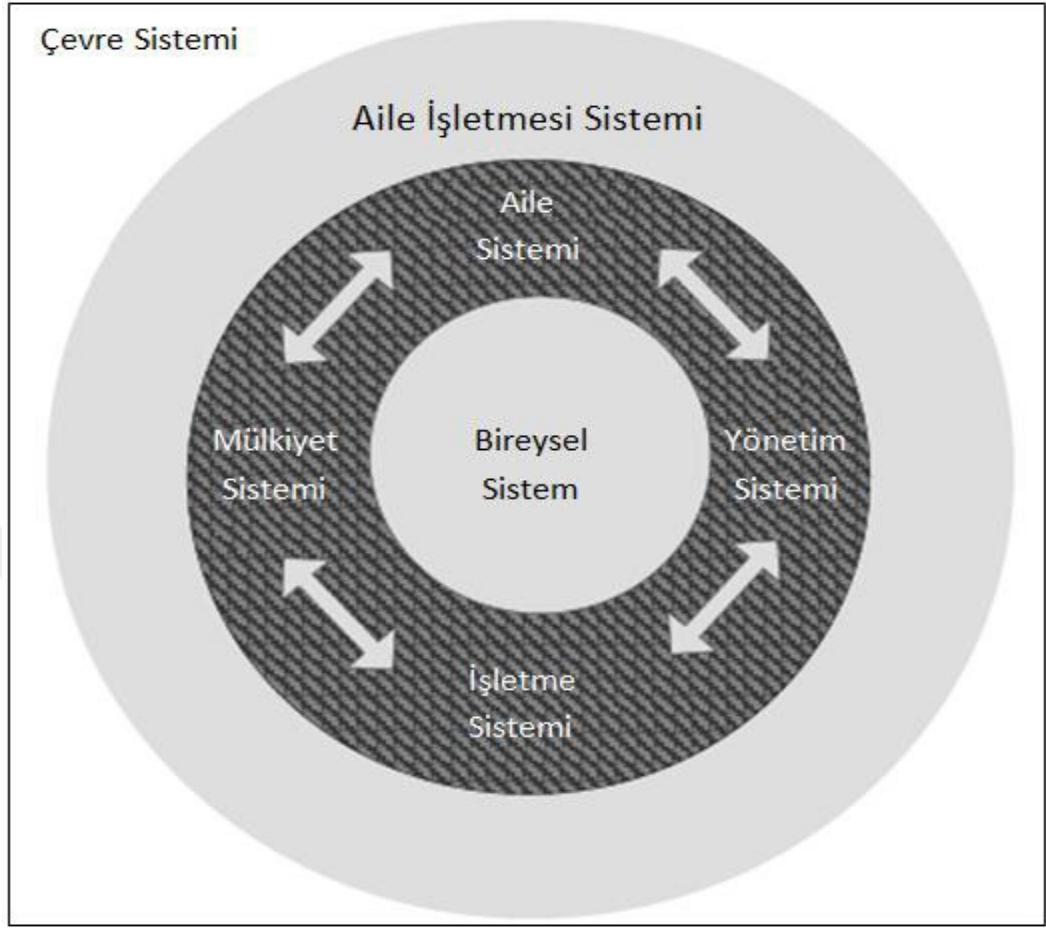
1.3.3.Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli

Dört daire modelini daha önce bahsettiğimiz diğer aile işletme modellerinden farklı kılan özellik aile işletmelerinin içinde bulunduğu çevreyi de dikkate almalarıdır (Birincioğlu ve Acuner, 2015, s. 500). İşletme, işletme dışında da yer alan kanun, hükümet politikaları, finansal ortam, yaşanan krizler ve ortam gibi faktörlerden etkilenebilmektedir. (Yıldız, 2008, s. 17-18)

İki ve üç daire modelleri aile işletmelerini, kapalı sistem ve çevreyle göz ardı ederek değerlendirmektedir. Bu model aile işletmelerini açık sistemler olarak ve çevrenin alt parçası olarak görmektedir. (Güleş vd., 2013, s. 52)

Klein' e göre (Güleş vd., 2013), aile işletmesi açık bir üst sistem olup dört alt sistemden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerde aile, mülkiyet, yönetim ve işletmedir. Diğer modellerimiz de olduğu gibi bu modelimizde de baskın olan taraf ailedir.

Şekil 2. Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeli



Kaynak: Pieper Torsten M., Klein Sabine B., “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, Family Business Review, Vol: 20, Issue: 4, 2007, pp. 309.

Bir aile işletmesindeki temel roller 4 ana grup halindedir. Bu temel rollere bakıldığında hepsinin ayrı bir yeri ve önemi olduğu görülmektedir. Bu yüzden roller arasındaki tanımların ve sınırların net şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Herkesin sahip olduğu roller ve görevlerin netleşmesi herkese yeni bir ivme kazandıracak ve insanlar arasındaki çatışmaları önleyecektir.

1.4. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmeleri hem dünya ekonomisinde hem ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin sahip olduğu kendine has bazı özelliklerinden dolayı diğer yapıdaki işletmelere göre güçlü ve zayıf yönlerinden söz edilebilmektedir.

Literatürde büyük oranda aile işletmelerinin zayıf yönlerinin üzerinde durulmuş, üstün yönlerinin üzerinde çok fazla durulmamıştır. Aile işletmelerinin zayıf yönleri kadar güçlü ve üstün yanları da önemlidir.

Tablo 2.Aile İşletmelerin 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 dönemlerinde dayanma gücü	Aile içi iletişimde sorunlar
Hızlı karar verebilme	Ataerkil yapı
Büyük başarı elde edebilme	Aileden kaynaklı mali sorunlar
Erken yaşta başlayan eğitim	Devir etme sorunu

Kaynak: Kets De Vries, Manfred F.R. “Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm”, New York, International Thompson Business Press, 1996, pp. 61.

Tablomuzda aile işletmemizin kısa şekilde güçlü ve zayıf yönlerini görmekteyiz.

1.4.1.Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri ve Fırsatları

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi literatürde büyük oranda aile işletmelerinin zayıf yönlerinin üzerinde durulmuş ve güçlü yönlerine çok fazla değinilmemiştir. Aile işletmelerinin güçlü yönleri ve fırsatları şu şekilde sıralanabilir.

1.4.1.1.Ailenin Özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj sağlarken, bazılarında ise dezavantaj teşkil edebilmektedir. Aile özveride bulunarak işletmenin hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde sermaye ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. İşletmenin ihtiyacına göre kâr payını en aza indirerek ve kişisel katkılarla işletmeye katkı sağlar. Ailenin, işletmeye karşı yasal sorumluluklarının ötesinde, işletmeye karşı birde onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşleşmiştir. Aile işletmelerinde kriz anında yalnız finansal destek verilmez, yönetsel destek de verilir. (Günver, 2002, s. 20)

1.4.1.2.Çalışanların Sadakati

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için faydalıdır. Girişimci ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması çalışanlara güven vermektedir. Aile işletmelerinde patron ve çalışan arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcak ve samimidir. Çalışanlar, aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, işletmeyi daha fazla sahiplenip ve işletme için fazla risk almaktadır. (Kets De Vries, 1993)

Aile işletmelerinin istihdam politikaları diğer işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile işletmelerine özgü özelliklerden biri olarak sayılabilir. Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma hayatını o işletmede geçireceğine emin olması halinde çalışanlar işletmelerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içerisinde hissederler. Bu durumda aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve işletmeyi başarıya götürür. (Ateş, 2005, s. 9)

1.4.1.3.Aile Kültürü

Aile işletmelerinde kurum kültürünün oluşması diğer işletmelere göre çok daha kolaydır. Aile işletmelerinde geçmişten gelen birliktelik, iletişim, değer ve inançlar arasında benzerlikler vardır. Bu benzerliklerde güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve paylaşılmasını sağlamaktadır. (Güleş vd., 2013, s. 34)

Aile kültürü, işletme kültürü kadar önemli ve paylaşılp şekillendirilmesi gerekmektedir. Aileler büyüyüp genişledikçe aileyi tanımlayan benzer özellikler de azalmaktadır. Yine de aile üyeleri arasındaki en çok paylaşılan ve aileyi bir arada tutan noktaları bulmaya çalışılmalıdır. O noktalar bulunduğu onları ayakta tutmakta ve geliştirmek için çaba harcanmalıdır. (Yağcı, 2009, s. 20)

Aile işletmeleri ne tür bir liderliğin tercih edileceği diğer işletmelere göre daha nettir. Aile içindeki hiyerarşi sebebiyle işletmede kimin söz sahibi olduğu ve görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir (Alayoğlu, 2003, s. 25). Etkili bir planlama yaparak görev ve yetki devri konusunda yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilinir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. (Ateş, 2005, s. 9)

1.4.1.4.Uzmanlık

Aile üyelerinin çeşitli alanlarda yoğun uzmanlığı, aile işletmelerine üstünlük sağlayan önemli bir unsurdur. Aile üyeleri küçük yaşlardan itibaren iş dünyasının içinde

yer aldıklarından iş ve işletme hakkında bilgiler alırlar ve tecrübe sahibi olarak uzmanlık kazanırlar. (Güleş vd., 2013, s. 35)

Aile işletmelerinde, aile üyeleri yapılan işin niteliğine uygunsa, başka işletmeler yerine ailenin sahip olduğu bir işletmede çalışarak daha yüksek tempoda görevlerini yerine getirirler. Bu durumda iş ve işletmeye uyum sorunu yaşamazlar ve işletme için büyük avantaj sağlayabilirler (Ateş, 2005, s. 10). Aile üyelerinin sahip olduğu deneyim ve uzmanlık işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün konumda olmalarını sağlar. (Günel, 2005, s. 29)

1.4.1.5.Finansal Kaynak Sağlama Kolaylığı

Sermaye piyasalarının az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin sermaye ihtiyaçlarını karşılamak büyük problem oluşturmaktadır. Aile işletmeleri sermaye temin ederken ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü yollardan elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile işletmelerinde finansal kaynaklar, kuruluş aşamasından sonraki dönemlere kadar genellikle aile fonlarından temin edilmektedir. (Ateş, 2005, s. 10)

1.4.1.6.Bağımsız Hareket Edebilme

Girişimciler zamanlarının büyük çoğunluğunu işlerine ayırırlar ve ailenin mal varlığını işletme için kullanırlar, kendi kararlarını kendileri verirler ve kendileri için çalışmayı üstünlük olarak sayarlar. Başkaları tarafından denetlenmemeleri ve işleri kendi bildikleri gibi yapmaları özgürlük olarak görülmektedir. (Rosenblatt vd., 1985)

1.4.1.7.Ailenin Sağladığı Sosyal Çevre

İşletmelerin iş hayatında başarılı olup olmayacakları, süreklilik sağlayıp sağlamayacakları önemli ve uzun zaman istemektedir. Aile işletmelerinde ise; ailenin toplumdaki statüsü, soyadının veya lakaplarının varlığı bu noktada büyük avantaj sağlamaktadır (Arıcıoğlu vd., 2006, s. 413). İşletme satış, reklam ve finansal kaynak sağlama gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Sosyal ve iş çevresinde olumlu izlenim uyandıran lakap ve unvan birçok sorunu çözmekte etkilidir. (Tosun, 1982, s. 269)

1.4.1.8. İstikrar ve Devamlılık

İşletmelerin yaşam ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve işletme politikalarında istikrarın, devamlılığın sağlanmasıdır. Aile işletmelerinin bu özelliği diğer işletmeler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür. (Ateş, 2005, s. 13)

Aile işletmelerinde günü baz almaktan daha ziyade gelecek nesillere bırakabilecekleri bir iş hedeflenmektedir. Aile işletmeleri geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye yönelik çalışmaktadırlar. (Akdoğan, 2000, s. 35)

1.4.1.9. Bilgi Birikimi

Aile işletmelerinde kendilerine özel imalat ve işletme yönetimlerini, diğer işletmelere karşı tutmaları ve kendilerinde tutması aile işletmelerine avantaj sağlamakta ve rekabet gücünü arttırmaktadır. (Yağcı, 2009, s. 23)

Aile işletmelerinde aile üyeleri ve alt kuşaktan gelen varislerin işi yaşayarak öğrenmeleri, bilgi birikimlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını kolaylaştırmaktadır. (Güleş vd., 2013, s. 35)

1.4.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri ve Tehditleri

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinin kaynağı genellikle psikolojiktir. Bu durumda üst yönetim liderlik tarzı ile işletme gelişimi arasında uyumsuzluk, aile içinde yaşanan sorunların işletme içerisine taşınması gibi olumsuzluk oluşturacak konuları tetiklemektedir. (Aydiner, 2008, s. 76-77)

Aile işletmelerinin zayıf yönleri ve tehditleri şu şekilde sıralanabilir.

1.4.2.1. Akraba Kayırma (Nepotizm)

Aile işletmelerinde ailelerin bazı öncelikleri, işletmecilik kurallarının da önündedir. Aile işletmelerinde genellikle girişimci, önemli pozisyonlarda yetenek ve becerilerine bakmaksızın aileden birisinin çalışmasını daha faydalı ve güvenli bulmaktadır. Bu durumda diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. (Bertrand ve Schoar, 2006, s. 78)

Yeteneksiz bir yöneticinin emrinde çalışmak, diğer çalışanlar için rahatsız edici ve adil olmayan bir ortam olarak düşünülmektedir. İşletme içerisinde akrabalarından daha fazla iş yapıp ama onlar kadar değer görmemeleri ve ücret sistemindeki adaletsizlikler performansı etkilemektedir. (Ateş, 2005, s. 12)

1.4.2.2. Aile Bireyleri Arasındaki Rekabet

Aile işletmelerinin en güçlü yanlarından birisi de uyumdur. Ama bir takım nedenlerden dolayı bu uyum bozularak aile üyeleri arasında rekabete dönüşebilir. Yönetimde görev alan aile üyeleri arasında özel nedenlerle aile içerisindeki sorunların işletme içerisinde de devam etmesi işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Aile üyelerinin birbirleriyle yarış içerisinde olması, güç ve kontrol kavgaları, yaşanan görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi gibi konular genellikle rekabete neden olabilmektedir. (Levinson, 1989, s. 378-381)

1.4.2.3. Tutuculuk

Gelişmiş ülkeler bu başarılarını yeniliklere açık, yeni buluş ve icatlarla uğraşan, teknolojiye önem veren, inovasyon sahibi kuruluş ve işletmelere borçludurlar. (Soral ve Tekeli, 1976, s. 147)

Girişimci veya aile işletmesinin başında bulunan mal sahibi yönetici, ilk zamanlar da işletmenin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almaya ve değişikliklere sıcak bakmaktadır. İşletmenin kuruluşundan yıllar geçtikçe ve mal sahibi yöneticinin işletme başında geçirdiği süre uzadıkça değişime ve yeniliklere karşı cesareti azalmakta, değişime karşı direnç oluşmaktadır. Ailenin geleneksel tavırları da işletmeyi etkilemekte ve işletme birçok fırsatı kaçırabilmektedir. Bu durum, işletmenin sürekliliğini ve gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Ateş, 2005, s. 13-14)

1.4.2.4. Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı

Örgüt yapısının merkezci bir yapıya sahip olunması, işletme içerisinde gücün ve söz sahipliğini belirler bir grupta toplanmasıdır. Aile işletmelerinde başta kurucu üye olmak üzere yönetimde yer alan aile üyeleri yetki devrine bakmazlar. Yetki devrini prestij ve güç kaybı olarak görmektedirler. (Yıldız, 2008, s. 33)

Girişimci veya tepe yönetimdeki aile üyelerinin merkeziyetçi yönetim anlayışıyla hareket etmesi ve yönetim devrine olumsuz bakıyor olması, bir sonraki kuşağın gelişiminin yavaşlamasına, karar alma sorumluluklarının azalmasına ve yanlış kararlar alması gibi sorunlara neden olabilmektedir. (Yıldız, 2008, s. 24)

1.4.2.5. Aile ve İşletmenin Özdeşleşmesi

Aile kavramı ve işletme kavramının birbirine karıştırılması, aile ve işletmenin özdeşleştirilmesidir. Özdeşleştirme sadece finansal alanlarda değil, yönetsel anlamlarda da aile ve işletme iç içe geçmiş olabilir. Aile üyelerinin aile ve işletme içerisindeki durumları birbirini etkileyebilir. İşletme de çalışan aile üyeleri; akraba olarak birliğinden, işin sahibi olarak finansal kârlılığında, yönetici olarak da işletmenin amaçlarını yerine getirilmesinden sorumludur. Bu durumda ailenin ve işletmenin birbiri içerisine girdiği zaman ailede ve işletme de sorunlar meydana getirebilir. (Yağcı, 2009, s. 27)

1.4.2.6. Görev Tanımlarının Açıkça Belirlenmemesi

Aile işletmelerinde aile üyelerinin kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi, yaptığı işin sınırlarını oluşturulmaması ve yetki sınırlandırılması yapılmaması işletme içerisinde kargaşalara neden olabilmektedir. (Karpuzoğlu, 2000, s. 14)

Aile dışından olup işletmede çalışan personellerin kimin sorumluluğunda olduğunun bilinmemesi ve herkes tarafından müdahale ediliyor olması çalışanların performanslarını etkiler ve aile işletmesinde çatışmalara neden olabilir. (Akdoğan, 2000, s. 45)

1.4.2.7. Devir Sorunu

Aile işletmeleri alanında yapılan araştırmaların genelinde en önemli sorunlardan birisi olarak devir sorunu kabul edilmektedir. Genellikle aile işletmelerinde üst yönetim ekibi, aile işletmesinin yönetimini aile üyelerinden birisine bırakmak istemektedir. Kuşaklararası geçişte, aile mirasını evlada devir etmek, aile başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak kabul edilmektedir. Ama yönetimin kime bırakılacağı sorunu birçok aile işletmesinin dağılmasına sebep olabilmektedir. İki veya daha fazla adayın olması aralarında çıkabilecek güç kavgaları işletmeyi zora sokar. Aile işletmelerinde, devretme, girişimcinin gelecekte işletmeyi en iyi şekilde yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye devretmesidir. Yönetici önceden kime devredeceğini belirlemeli, bu kişinin alacağı eğitimi ve yetiştirilmesi için özen gösterilmelidir. Yönetimden sorumlu aile bireyinin planlanmadık şekilde işletmeden ayrılması işletmenin yaşamını tehlikeye sokabilir. İşletmenin başına geçmek isteyen adaylar

arasında rekabet ve çatışma meydana gelebilir. Bu süreçte işletmedeki boşluk ve plansız hareket edilmesi başka olumsuzluklar doğurabilir. Yeni yöneticinin seçilmesiyle de muhalifler kazanır ve bu durum işletmeyi amaçlarından uzaklaştırabilir. (Ateş, 2003, s. 18-19)

1.5. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi

Aile işletmeleri insan yaşamında olduğu gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Bazen bu değişimler bir nesil bazen de birkaç nesi devam edebilmektedir. (Quinn ve Cameron, 1983, s. 33-51)

Aile işletmeleri mülkiyetin girişimcide olduğu tek patronlu dönem, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarından geçer.

1.5.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinde bu aşama yaşam dönemlerinin ilk evresi doğuşudur. Bu dönemde kurucunun sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlar işletme kültürüne etki edebilmektedir. Bu dönemde kurucu ve işletme aynı özellikleri taşımalarından dolayı işler ancak kurucunun işin başında olduğu süreçlerde yürümektedir. (Alayoğlu, 2003, s. 33)

Tek patronlu aile işletmelerinde, kurucu genellikle ailede baskın, kararlarına saygı duyulan ve ailenin gücünü temsil eden kişidir. Tek patronlu aile işletmelerinde, hisselerin çoğunluğu ve kontrolü tek bir kişinin elinde tutmaktadır. İşletmede başka hissedarlar da olabilir ama genellikle bu kişilerin hisse oranları ve mülkiyet otoriteleri düşüktür. Bu dönemde olan aile işletmelerinin çoğunluğunda çekirdek aile üyeleri çalışmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri genellikle aile üyelerinden oluşur ve kâğıt üzerinde ya da onaylayıcı durumundadır. Bu aşamada olan aile işletmelerinde yaşanan öncelikli sorunlar, yeterli miktarda sermaye elde etmek, tek kişinin hakimiyetinde paydaşların istedikleri arasında dengeyi sağlayabilmektir. Belirtilen dengeleri sağlayabildikten sonra da gelecek kuşaklar için uygun mülkiyet yapısını oluşturabilmektir. (Gersick vd., 1997, s. 32)

Hisse payının büyük çoğunluğunun kurucu da olduğu ortaklıklar var olsa da genellikle önemli kararlar kurucu tarafından verilmektedir. Eş ile ortak olan işletmelerde genellikle eşten kararlar almak ve çalışmak yerine destekçi olması beklenir. Ortak olan eş işler hakkında yorumlar yapsa da yetki ve sorumluluklar kurucunun elindedir. Bu

aşamada olan aile işletmelerinde sermaye kaynağı yakın aile çevresidir. Eşin ailesi ya da kendi ailesi bazen kendi çocukları da sermaye sağlayabilir. Ailenin dışında küçük hisseli ortakların işlere çok karışması pek istenmez ve karışılması durumunda işletme içerisinde sorunlar yaratabilir. Onların işletme ile ilgili kararlar alırken geri planda kalınması gerektiği düşünülmektedir. (Güleş vd., 2013, s. 99)

Kurucunun kontrolündeki işletme, aileyi de etkiler. Kurucu, işletmede olduğu gibi aile üyeleri arasında da liderliğini sürdürmektedir. Aile üyeleri arasından bir sonraki kuşaktaki yöneticiyi seçmek, kardeşler arasında birliği bozup, rekabete ve kıskançlığa neden olabilir. İşletmenin gelecekteki yöneticisini ve mülkiyet yapısını belirlemek kurucunun en çok zorlandığı dönemlerden birisidir. Karar alırken gelenekler, değerler, vergilendirme, ilerisi için emeklilik durumları gibi faktörler etkilidir. Bazı aile işletmeleri vergi avantajları ve sürekliliği sağlayabilmek için vakıf kurarak aile işletmesinin geleceğini garanti altına almak isterler. Kurucu genellikle aile içerisinde huzur ve birliğin bozulmaması için eşit dağılım tercih eder ama eşit dağılımda ailenin uyumunun bozulmasına engel olamayabilir. Kurucu işletmenin gelecekte tek patronlu olarak daha başarılı olacağını düşünürse, bir kişiyi seçer ve işletme kendisinden sonra da tek patronlu olarak devam edebilmektedir. Kurucu işletmenin gelecekte uyum içinde olması gerektiğini düşünüyorsa, payları eşit olarak dağıtır ve kendisinden sonraki kuşakta işletme kardeş ortaklığı olarak devam eder. (Ateş, 2005, s. 28)

1.5.2. Kardeş Ortaklığı

Mülkiyetin tek bir kişide toplandığı tek patronlu aile işletmelerinin bir sonraki aşamasıdır. İki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve işletmenin kontrolüne sahiptir. Ama bazı işletmeler direk kardeş ortaklığında da kurulmuş olabilir. Kardeş ortaklığında yöneticiler işletmeyi birlikte yönetmenin ve çocuklarla yapıcı bir ilişki geliştirerek yönetmeyi hedefler. İşletmenin hızlı şekilde büyümesi işletmenin karmaşıklaşmasına sebep olabilir. Bu yüzden birçok uygulama da yazılı prosedürlerle birlikte takım çalışmasına ihtiyaç duyulabilir. (Gersick vd., 1997, s. 156 - 158)

Aile işletmesi ikinci nesile geçmişte olsa babanın otoritesi devam ediyorsa işletme, tek patronlu aile işletmesinin özelliklerini sürdürür. Kardeş ortaklığında kardeşler arası yaş farkı çoksa genellikle kardeşlerden birisi ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenerek tek patronlu aile işletmesi özelliklerini barındırır. Ama ataerkil ve ebeveyn rolündeki kardeş, diğerleri ile çatışmalar yaşayabilir. Bir diğer kardeş ortaklığı şekli ise,

işletmenin vizyonuna en yakın olan kardeş diğerleri tarafından lider seçilebilir. Kurucu da kardeşler arasından birisini yönetici seçebilir. Ancak bu durum işletme ve aile arasında rekabet ve olumsuzluklar oluşturabilir. (Ateş, 2005, s. 28)

Aile işletmelerinin başka bir sorunu da çalışan aile üyeleri ve çalışmayan aile üyeleridir. Çalışan aile üyesi ile çalışmayan aile üyesinin kazancı, işletmeye emek veren ve vermeyenler arasındaki gelir seviyesini ayarlayabilmek ve ortayı bulmak hiçte kolay değildir. Girişimci bu durumların aile ilişkilerine sorun olacağını bilir ve duruma göre işletme mülkiyetini çalışan çocuğuna verebilir. Bazı durumlarda ise işletme mülkiyetini eşit olarak dağıtabilir. Başarılı olan kardeş ortaklıklarında, gereksinime göre aile konseyi ve etkin çalışan yönetim kurulu oluşturulup, hissedarlar arasında sözleşmeler gibi yöntemler kullanılabilir. Çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasında iletişim sağlanıp ve rolleri belirlenirse işletme için daha sağlıklı olurlar.

Bir başka sorunda sermaye artırımındır. Çalışan aile üyeleri kazancın sürekli işe yatırılmasını isterken, çalışmayan aile üyeleri kârın aile içinde kullanılmasını istemeleri aile içerisinde çatışmalara neden olabilir. (Karpuzoğlu, 2000, s. 104-105)

Kardeş ortaklığında, kardeşler ve diğer aile üyeleri birbirlerine ne kadar bağlı da olsalar, çocukları büyümeye başlayınca kendi çocuklarına öncelik vermek ve kendi çocuklarının öne çıkmasını isterler. Kendi çocuklarının işe başlaması, terfi alması, güç ve kontrolün sahibi olunması gibi konularda iyi anlaşılan kardeşler bile sorun yaşayabilir. (Gersick vd., 1997, s. 159)

Tüm sorunlarıyla kardeş ortaklığı bir sonraki nesile devir için hazır olduğunda, kardeşler mülkiyetin yapısı ile ilgili bir karar vermek zorundadırlar. Genellikle kardeş ortaklığı kuzen konsorsiyumuna dönüşür ve kardeşlerin çocukları mülkiyeti paylaşırlar.

1.5.3. Kuzen Konsorsiyumu

Aile işletmelerinde kuzen konsorsiyumu mülkiyet evriminin en son aşamasıdır. Bu aşamadaki aile işletmelerinin özelliği hissedar olarak birçok kuzeni bulundurmasıdır. Yapı olarak kardeş ortaklığına benzerlik gösterir. Bu aşamada da çalışan ve çalışmayan hissedar ayrımı yapılmaktadır. İşletmenin bu aşamaya gelebilmesi için en az üç kuşak geçmesi gerekir. İşletme de pek çok kuzen bulunduğu için kuzen konsorsiyumu diğer aile yapılarına göre çok daha karmaşıktır. Kardeş ortaklığında kardeşlerin, bir sonraki kuşağa işletmeyi devrederken çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bırakmaları, aile işletmelerinin mülkiyet yapısını da karmaşık hale getirir.

Kuzenlerin aynı anne – babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini daha az içten ve daha politik hale getirebilir. Bu karmaşıklığı gidermeyi başaran aileler, aile üyesi olmak ile işletme hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi çizebilen ailelerdir. (Gersick vd., 1997, s. 176)

Daha önce de bahsettiğimiz gibi aile işletmelerinde yönetim kurulu genellikle kâğıt üzerinde var olup etkili olarak çalışmamaktadır. Bu aşamada ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun da önemi artmaktadır. Yönetim kurulu genellikle aile üyelerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulunda genellikle işletmenin konuları yerine kişisel konular konuşulmaktadır. (Ateş, 2005, s. 31)

Aile işletmelerinde aileden güç alınırken kuzen ortaklığında aileden doğan güç zayıflığa dönüşebilir. Deneyim eksiklikleri, kişilerarası yaşanan çatışmalar, aile üyelerinin sahip oldukları farklı servetleri, ölüm ve boşanma gibi durumlar aile işletmelerinde sorunlara yol açar. Bireyler kariyer hırsı yerine aile bağlarına daha çok önem verirlse daha az sorun yaşanmakta ve kuzen ortaklıkları daha uzun kalabilmektedir. (Gersick vd., 1997, s. 50)

Kuzen ortaklığında hissedarlar daha önce sahip oldukları yaşam tarzlarını devam ettirebilmek için daha fazla kâr payı dağıtımını isterler. İşletmenin büyümesi için kâr payı yerine sermaye artırımına ihtiyaç duyulur. Bu tarz görüş ayrılıkları da işletmede hisseleri devretme gibi isteklere neden olabilir. Böyle durumlarda da hisseleri değerlemek oldukça zordur. Tarafsız ve adil olmak için dışarıdan profesyonel yardım gerekebilir. Bu tip uygulamalara da “Hissedar Sözleşmesi” çerçevesinde önlem alınarak işletmenin zarar görmesi engellenebilir. (Landsberg, 1999, s. 35)

Kuzen ortaklığında çok karşılaşılan durumlardan bir tanesi de halka açılma kararıdır. İşletmenin sermaye ihtiyacı bazen bireysel katkılarla çözülemez. İşletme yeterince büyümüşse ve daha da büyümek istiyorsa, hisselerini halka arz ederek sermaye oluşturabilir. Bu durumda ailenin mülkiyet kontrolü düşer, aile dışından kişilerde yönetim kuruluna yön verebilir. Ama işletme büyük oranda nakit elde etmiş olur. (Gersick vd., 1997, s. 55)

Halka açılmanın işletmeye bazı zararları şöyledir; bağımsız karar verememe, belli zaman dilimlerinde halka gerekli açıklamalar yapmak ve para maliyeti, işletmenin bilgilerinin dışarıya açık olması gibi durumlar sayılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

KAVRAMI ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ETKİLEYEN

FAKTÖRLER

2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Önemi

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik aile ve işletmede yaşanan sorun ve çatışmaların çözümünü hedefleyen bir anlayış içerisinde işletmenin yaşamını sürdürebilmesidir. (Arıca, 2007, s. 22)

Aile işletmelerinin seyrini etkileyen bazı faktörler ve sorunlara örnek olarak çatışmaları, kuşaklararası devir sorunları, aile ve işletme arasındaki sorunları, planlamalar ve kurumsallaşamamayı örnek verebiliriz. Bu sorunların bir veya bir kaçının bir araya gelmesi aile işletmesinin sürdürülebilirliğini engelleyebilir. (Kırtaş, 2018, s. 76)

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği çevre faktörü de etkilemektedir. Çevrenin getirdiği değişime karşı, yenilikler ve gelişmeleri işletmeye göre uyarlanabilirse bu değişimlerle baş edebilir ve aile işletmesinin rekabet ortamından kopmasını engelleyerek daha uzun ömürlü olmasını sağlayabilir. (Pazarcık, 2004, s. 36-37)

Kuşaklar ilerledikçe hissedar sayıları yükselmekte ve kurumsallaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsallaşma düşüncesiyle kurucudan beri gelen ataerkillik, alışkanlar gelenekler yerini rasyonel ve yönetsel yaklaşımlara bırakmaktadır. (Erdirençelebi vd., 2015)

Aile işletmelerinde yönetim devri zor karar verilip, zor gerçekleştirilmektedir. Kurucu veya yönetici yönetimin devrine karar verse bile kime devredeceği konusunda zorluklar çekmektedir. İşletmenin başına geçecek yeni yöneticinin gerekli yetkinliklere sahip olup olmaması, aile ve işletme içerisinde izleyeceği politika gibi faktörler yönetici seçimini ve sonrasında işletmenin sürdürülebilirliğini etkilemektedir. (Tepe Küçükoğlu, 2020, s. 219 - 220)

Yönetim devir sürecinde hem işletmede hem de aile içerisinde sorunlar olmakta, bu süreç işletmede ayrılıklara kadar devam edebilmektedir. Yönetim devredecek ve devir alan kuşak arasında yönetim farklılıkları, fikir ayrılıkları olabilmektedir. Fakat her

iki taraf da işletmenin sürdürülebilirliği konusunda ortak noktada buluşarak çözüm üretmeyi hedeflemektedirler. (Tutan, 2014)

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler gözetilerek bir devir planlamasının yapılması işletmenin devir sürecini kolaylaştıracaktır.

2.2.Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Belirleyici Faktörler

Aile işletmelerinde kısa vade de verimliliğe, uzun vade de ise sürdürülebilirliğe bakılarak engel olabilecek sorunların çözülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların çözülmesi ve yönetilmesi, aile ve işletmenin başarısında artış göstererek işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlayabilir. (Dones ve Olson, 2003, s. 53)

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ailenin işletmeye karşı bakışı, işletmeyi benimsemesi ve sahiplenmesinin önemi büyüktür. İşletmede yer alan aile bireylerinin gerekli eğitime ve deneyime sahip olması, piyasayı görebilen, işletme çıkarlarına öncelik veren ve uzun vadeli plan yapan bir lider çıkartabilirse aile işletmesinin sürdürülebilirliği mümkün olabilmektedir. (Lea, 1991, s. 8-9)

Literatürde aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini belirleyen çeşitli faktörler şöyledir;

- Aile ve İşletme Sistemi
- Çatışmalar
 - Rol Çatışması
 - Hak Çatışması
 - Kuşak Çatışması
 - Kadınların Aile İşletmesine Etkisi
- Planlamalar
- Yetki Deri
- Profesyonel Yönetim

2.2.1. Aile ve İşletme Sistemi

Aile işletmelerinde aile önemli bir etkindir. Ailenin sahip olduğu özellik işletmeyi de etkiler. Aile bireyleri arasındaki etkileşim, işletmenin sahip olduğu varlıklar, yaşı, kurucu veya yöneticinin işletmede geçirdiği saatler gibi durumlar işletmenin ve ailenin başarısıyla doğrudan bağlantılıdır. (Olson vd., 2003)

Aile içindeki bağ ve iletişim güçlü olursa, aile içindeki huzuru ve yöneticinin performansını arttırabilir. Yöneticinin aile bireylerinin eğitimini sağlaması, sosyo – ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması, geleceklerini garanti altına alması aile içerisindeki bağlılığı arttırabilir. Aile içerisindeki bağlılık yöneticinin ve diğer bireylerin daha yüksek performansla işletmeyi yönetmesini ve işletmenin daha uzun ömürlü sürdürebilir olmasını sağlayabilir.

Aile içerisindeki birlik, sürdürülebilirlik için önemlidir ama bu konuda gösterilen bazı çabalar da işletme için olumsuzluklar oluşturabilir. Aile uyumunu sağlamak için alınan bazı kararlar ailenin birliğini sağlıyor olsa bile işletme çıkarlarına uymayabilir veya yöneticinin izlediği politikalar yeni düşüncelerden uzak kalmış ve rekabet ortamından uzaklaşmış olabilir. Bunların söylenmemesi işletmede birliği sağlar ama işletmenin geleceğini etkileyebilir. (Arıca, 2007, s. 26)

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden problemlerden birisi de aile ve işletme fonksiyonlarının kesişmesidir. Aile üyelerinin hem işletme sisteminde hem de aile sisteminde yer alarak işletmeye katılabilir. Aile ve işletme sisteminin kendine has bazı kuralları ve rollerinin çakışmasından dolayı çatışmalar meydana gelir. Aile sistemi biraz daha duygusal yaklaşımlara sahipken, işletme sistemi rasyonel yaklaşımlara sahiptir. Aile sistemine akrabalık veya evlilik gibi durumlarda dahil olunurken, işletme sistemine ise yeterli uzmanlık ve kapasiteye sahip olunması gerekir. (Bowman, 1991, s. 5)

Aile ve işletme kararlarının arasında denge kurulamaması, işletme faaliyetlerinin doğru şekilde işlemlerini engelleyebilir. Aile ve işletme kararlarının birbirinden ayrılamaması, aile işletmelerinin önemli bir sorunudur. Aile bireylerinin işteki rolleri ve aile içindeki rollerinin ayrımını yapamaması çatışmalar meydana getirebilir (Genç ve Deryal, 2006, s. 403). Yaşanan çatışmalardan kaynaklı da aile ve işletme içerisindeki iletişim sıkıntılarına sebep olabilmektedir. Bu sıkıntılardan dolayı işletme içerisindeki işleyişlerde aksaklıklar meydana gelebilmektedir.

Birbirinden farklı ve birbirine uymayan değerlere sahip olan aile ve işletme sistemi arasındaki farklılıklar şöyledir;

Tablo 3.Aile ve İşletmenin Çatışma Konuları

Çatışma Konuları	Aile Sistemi	İşletme Sistemi
<i>Amaçlar</i>	Gelişme ve aile üyelerinin desteklenmesi	Kazanç, gelir, verimlilik ve büyümesi
<i>İlişkiler</i>	Çok özel ve birinci dereceden önemli	Yarı özel veya özel değil, ikinci dereceden önemli
<i>Kurallar</i>	Resmi olmayan, geleneksel kurallar	Resmi ve yazılı olan kurallar
<i>Değerlendirme</i>	Ailenin üyeleri olduklarından ödüllendirilirler; ölçü olarak çaba alınır; kayıtsız şartsız sevgi ve destek vardır	Performansı ve sonuçları belirleyecek şartları destekler; çalışanlar terfi ettirilebilir ya da kovulabilir
<i>Yetki Devri</i>	Ancak ölüm ya da boşanma sebep olabilir	Emeklilik durumu, terfi veya ayrılma sebep olabilir

Kaynak:Dyer W. G. and Handler W., “Entrepreneurs And Family Business: Exploring The Connections”, Entrepreneurship Theory ve Practise, 1994, 19(1):pp. 75.

Tablomuzda da görüleceği gibi aile ve işletme sistemlerin en başta amaç konusunda çatışma yaşanmaktadır. Aile, aile bireylerinin desteklenmesini gelişmesini hedeflerken, işletme ise kazancını, gelirini, verimliliğini arttırarak büyümeyi hedefler. Ailenin diğer amacı ailenin geleceğini garanti almaktır. İşleme ise rekabet üstünlüğü sağlamak, pazar payını arttırabilmek ve süreklilik sağlayabilmektir. Aile ve işletme sistemi uyum içerisinde değilse sorunlar ortaya çıkar ve hem aile hem de işletme zarar görebilir.

Yetki devrinin gerçekleşmesi konusunda aile ve işletme farklı şekilde yaklaşım gösterir. Aile de yetki devrini ölüm ve boşanma gibi durumlarda gerçekleştirmeyi düşünürken, işletmede ise işten ayrılma ve terfi durumlarında yetki devrini gerçekleştirir.

2.2.2. Çatışma

Çatışma, literatürde çarpışma, uyuşmazlık, kavga, mücadele gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Gordon, 1997, s. 137). Çatışma örgütlerin yapısında görülen bir olgudur. İnsanlar bir arada çalışırken, değerler, inançlar ve görüşler gibi konularda anlaşabilir veya uyuşmazlıklar yaşayabilirler. Çatışmalardan tamamen arındırılmış

hiçbir örgüt görülmemiş ve görülmeyecektir. İnsanların bir arada olduğu, yaşadığı ve çalıştığı ortamlar da çatışmalar var olacaktır (Polat Dede, 2019, s. 125).

Aile işletmelerinde ise çatışmaların başında sınırlı kaynaklar gelmektedir. İşletmedeki sermaye, hissedarlık, yöneticilik kadrosu sayıları sınırlıdır. Aile üyeleri ise kendilerini bu değerlere uygun bulmaktadır. İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi, rekabet ettiği işletmelerden geri kalmaması için bazı değişimler gerekebilir. Bazı aile üyeleri gerekli değişimlerin yapılmasına katılırken bazı aile üyeleri de değişimi istemezler. Bu durumlarda aile işletmelerinde çatışmalara sebep olabilir. (Yelkikalan, 2006, s. 201)

Aile işletmelerinde genellikle yaşanabilecek çatışmalar roller, hak, kuşak ve kadınların aile işletmesinde yer alması gibi çatışmalardır.

2.2.2.1. Rol Çatışması

Aile işletmeleri aile ve işletme olarak iki ayrı sistemden oluşur ve aile üyelerinin rolleri sistemlere göre farklılık gösterebilir. Aile üyeleri bu durumun bilincinde olarak devam etmezlerse aile içerisinde problemler meydana gelebilir.

Aile işletmelerinde aile üyesi hem mal sahibi, hem yönetici hem de aile üyesi rollerine sahip olabilir. Aile üyesinin aynı ortamda birden fazla rolü olması ve yerine getirmeye çalışmasına rol çatışması denilir. (Fındıkçı, 2017, s. 70)

Aile işletmelerinde cinsiyete göre roller değişebilir, kadınlar için daha çok geleneksel roller tercih edilmektedir. Geçmişten beri süre gelen kadın ve erkek rollerinin dışına çıkıldığında yapılan değişikliklerden dolayı yeni çatışmalar meydana gelebilir. (Dones ve Olson, 2003, s. 56)

Aile bireylerinin işletme içindeki pozisyonları, aile içindeki durumları etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler. Aile işletmelerinin genelinde aile üyelerinin görev tanımının tam yapılmaması yetki ve sorumluluklarının belirlenmemesi belirsizliklere ve rol karmaşasına neden olabilmektedir. (Ateş, 2003, s. 17-18)

2.2.2.2. Hak Çatışması

İşletmenin mülkiyetinde söz sahibi olmayan aile üyeleri, söz sahibi olan üyelerle arasında eşitsizlik olduğunu ve haksızlık yapıldığını düşünür. Kendisi bütün işleri yaparken, ortak olan aile üyeleri iş sahibi ve kendisinden daha fazla kazanmaktadır.

İşleri kendisi yapıyorken, toplantılarda ve kararlar alırken kendisine danışılmaması gibi durumlar hak çatışmalarını ortaya çıkartabilir. (Özdeş, 2019, s. 51)

Aile işletmesinde başka bir hak çatışması da mülkiyet sahibinin yapılan işe ve alınan sorumluluklara bakılmadan eşit ücret politikası izlemesinden kaynaklanır. Daha fazla sorumluluğu olan kardeşin, daha az sorumluluğu olan kardeşine göre aynı ücretleri alması kırılganlığa yol açabilir. Bu tarz durumlar da kardeşler arasında rekabete sebep olabilmektedir. Kardeşler arası rekabet ve kardeşlerin birbirinden bilgi saklaması işletmeye zarar verebilir. (Bowman-Upton, 1991, s. 5)

Aile işletmelerinde aile üyeleri çalışsınlar ya da çalışmasınlar sistemin içinde yer alırlar. Aile üyeleri kâr paylarını gerçekte ya da kâğıt üzerinde her yıl alırlar. İşletmede çalışan aile üyeleri çalışmayanlarla arasında ki ücretlendirmeyi adil bulmayarak problem çıkarabilmektedir. Bu konuda ki çözüm yolu da çalışan aile üyelerinin paylarını yükseltmek veya maaşının yeniden düzenlenmesidir. Bu şekilde çözümlenmesi işe bağlılıklarını da arttırmaktadır. (Güngör, 2006, s. 151)

2.2.2.3. Kuşak Çatışması

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın bir arada çalışmasıdır. Bir arada çalışan ailenin de en önemli sorunu kuşak çatışmasıdır. Yirmi birinci yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişimler değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu hale getirmiştir. Eski kuşaklar, hızlı değişimlere, yeniliklere uymakta zorluk çekmekte ve geleneklerine göre yaşamaya devam ederlerken, yeni kuşaklar ise yeniliklere açık, gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Bu durumda eski kuşak ve yeni kuşak arasındaki görüş farklılıklarını meydana getirmekte ve kuşak çatışmasına dönüştürebilmektedir. (Rodoplu, 2003, s. 464)

Kurucu lider, işletmeye bağlı ve işine gönül vermiş kişilerdir. İşletmeyi miras yoluyla devralan ikinci kuşak ise birinci kuşağın aksine işletmeden çok kendi çıkarlarını düşünebilmekte ve isteksizlikler görülebilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu farklılıklar daha belirgin hale gelmektedir. Üçüncü kuşak genel olarak kendisini patrondan ziyade yönetici olarak görmektedir. (Çelik vd., 2004, s. 192)

Aile işletmelerinde velayet seçimi yapılırken yeteneklere, eğilimlere ve gelecek planlarına dikkat edilmeden yaşa bakılarak en büyük çocuğun velayet olarak seçilmesi

hem işletmenin sürdürülebilirliğini etkilemekte hem de kuşak çatışmasına neden olmaktadır. (Erdirençlebi, 2012, s. 159)

Aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmalara sebep olan farklı bakış açıları ve görüşler, eski ve yeni kuşak açısından karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.Eski Kuşak ve Yeni Kuşağın Görüş Karşılaştırılması

Eski Kuşağın Görüşleri	Yeni Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerim çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.
Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedef komalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikâyetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.
İşletmede etişin önemli olduğunu vurgularlar.	İşletmenin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerinin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.

Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

Kaynak: Lee Jean, "Culture and Management- A Study of Small Chinese Family Business Singapore", Journal of Small Business Management, Vol: 34, Issue: 3, 1996, pg. 63-68.

2.2.2.4. Kadınların Aile İşletmesine Etkisi

Kadın ve erkek eşitliği toplumumuzu ilgilendiren önemli bir sorun olmakta ve halen günümüzde yasalarla sağlanmaya çalışılmaktadır (Schwartz, 2001, s. 125). Kadın ve erkek ayrımı aile işletmelerinde de karşılaşabildiğimiz bir sorundur.

Kadın ve erkek farklı karakteristik özellikler taşırlar, aile işletmelerinde de farklı yönelimlere sahip olabilirler. Erkekler genellikle otoriteye tercih ederler, kadınlar ise dayanışma önceliklidir. Bu durum da bireysel hareket etmek yerine hep birlikte hareket ederek takım ruhu oluşturulabilmesini sağlayabilir. (Danes vd., 2005, s. 117)

Aile işletmelerinde kadınlar, aile işletmesinin sahibi, çalışanı veya yöneticisi, ailenin üyesi ve aile üyesinin eşi olarak aile işletmesine dâhil olurlar (Özkara ve Kızıldağ, 2012, s. 128). Kadınlar genellikle anne, eş ve aile içinde arabulucu olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinde önceden beri gelen kadın ve erkek rollerinde, davranışlarında değişiklik olması, kadınların geleneksel olmayan rolleri seçmesi çatışma ortamı ve gerilim ortaya çıkartabilir.

Kadınlara ilişkin geleneksel roller aile işletmelerinde kadınların çalışmasına engeldir. Aile işletmeleri genellikle ataerkil yapıdadır. Ataerkil aile yapısı, kadınların aile işlerinde ya da herhangi bir işte yönetim kademesinde çalışmasını önlemektedir. Aile işletmesinde kızlarının çalıştırılmaması, halef olarak kabul edilmemesi ve yok sayılması ailenin sahip olduğu değer ve kültürden kaynaklanmaktadır. (Hollander ve Bukowitz, 1990, s. 144)

Geçmişe baktığımız zaman aile işletmelerinin ve diğer işletmelerin hemen hemen hepsinin kurucuları erkeklerdir. Fakat her geçen gün kadın girişimcilerin sayılarının arttığını görebiliyoruz. Günümüz toplumunda da bu sayıların artmasıyla yavaş yavaş değişimler başlamıştır (Vadnjaj ve Zupan, 2009, s. 160). Bazı aile

işletmelerinde kadınlar başarılı şekilde çalışma hayatına devam edebilirken bazı aile işletmelerinde de yeteneklerine rağmen bu pozisyonlardan engellenebilmektedir. Ancak son zamanlardaki değişikliklerle kız çocuklarına da aile işletmesi veraseti açısından eşitlik hakkı verilmeye başlanmıştır (Curimbaba, 2002, s. 239).

Kadın çalışsa dahi ev ve çocuk üzerindeki sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirilmesi beklenilmektedir. İş hayatları ne kadar zorlu da olsa kadınlar hem işteki rollerini hem de ev içi rollerini aksatmadan yerine getirmeye çalışmakta ve hem fizyolojik hem de psikolojik olarak anlam zorluk çekmektedirler. Kendilerine biçilen rol kalıplarına uyum sağlarken yaşadıkları rol çatışmaları hem iş hem de aile hayatlarında olumsuzluklara ve sorunlara neden olabilir. (Yalçı ve Güler, 2019, s. 72-73)

2.2.3.Planlamalar

Aile işletmelerinde planlamanın önemi büyüktür ama gerekli değeri bulamamaktadır. Aile işletmelerinde de yaşanan çatışmaların ve sorunların çözümü ve sürdürülebilirliğin sağlanması bazı planlamalar ile mümkündür. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için hazırlanması ve uygulanması gereken planlar; stratejik durumsallık planı, stratejik plan, miras planı, aile planı ve devir planı olarak sıralanabilir.

2.2.3.1.Stratejik Durumsallık Planı

Hayatın doğal bir süreci olan kaza, hastalık, ölüm ve boşanma gibi olaylarla karşılaşabiliriz. Kurucu veya yönetici bu tür durumlar karşısında işine devam edemeyebilir. İşletmenin sürekliliği sağlanması için yapılması gereken plana stratejik durumsallık planı denir. İşletmelerde beklenmedik durumlara karşı yapılması gereken bir plandır.

Stratejik durumsallık planı, kurucunun işe devam edememe ve ani ölümü durumunda işletme faaliyetlerinin devamlılığı için yapılan plandır. Buradaki amaç, bu durumlarda yetkinin kime devredileceğinin çatışmaya dönüşmesini engellemektir. Stratejik durumsallık planı içerisinde cenaze işlemleri, miras, işletme dokümanlarını kullanma yetkisi, yetki devri zamanı ve devir gerçekleşene kadar, müşteri ilişkileri, tedarikçi ve alacaklılara ödemelere kadar bütün bilgileri içermektedir. (Karpuzoğlu, 2000, s. 143)

2.2.3.2.Stratejik Plan

Stratejik planlama, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kaynakların ele geçirilmesi ve dağıtımını yönlendiren misyonun, stratejilerin ve izlenmesi gereken politikaların belirlenmesidir (Pearce ve David, 1987, s. 109). İşletmenin geleceğine ve yapısal olarak değişikliklere bağlı olarak hedeflerin belirlenip, faaliyet gösterdiği ve içinde bulunduğu çevreyi göz önünde bulundurarak, uygulamak için hazırlan stratejiler arasından işletme için uygun olan ve uygulanabilecek olanın seçilerek işleme koymak için hazırlanan plandır (Kiraz, 2007, s. 41).

Bu tarz planlar, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmenin çalışma alanını ve pazarını belirlemesi hem maddi olarak hem de insani olarak sahip olduğu kaynaklarını faaliyet alanıyla ilgili kullanmasını sağlar (Eren, 2003, s. 174). Rekabetçi ortamda ve sürekli değişime gidilen ortamlarda işletmenin amaçlarına ulaşmak için önceden belirlediği faaliyetlerin hesaplanıp kaynakların aktarılması stratejik planlamanın bir parçasıdır (Gray, 1986, s. 89).

Stratejilerin uygulanması için analizler ve alternatifler arasından uygun olan seçilir ve stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleriyle diğer tüm faaliyetleri uygun hale getirilerek gerçekleştirilebilir. (Kevser, 2007, s. 157)

Stratejik planın uygulanmasında ki en önemli faktör, insan faktörüdür. Çünkü planı işletmeler uygulamaz, insanlar uygular. Planların başarılı olması da insanların bu planları iyi ve doğru şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır. Planın iyi uygulanabilmesi, insanların planların hazırlanması aşamasına katılmasına bağlıdır. Hazırlanmasına katıldıkları planların başarılı olması ve gerçekleşmesi onlar için önemlidir ve daha fazla özen gösterirler. (Ertuna, 2008, s. 167)

2.2.3.3. Miras Planı

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için gerekli olan planlardan birisi de miras planıdır. Stratejik durumsallık planının da hazırlanmasının arasında yer alan kurucu veya yöneticinin ölmesi, hastalanması, işi bırakmak zorunda kalması, boşanması gibi durumlarda işletmenin zor duruma düşmemesi için yapılan bir plandır. İşletme de ani değişimlerin olması, aile içindeki ilişkileri etkilemektedir. Özellikle mirasçı sayısının fazla olduğu işletmelerde birçok olumsuzlukları engellemektedir.

Miras planını önemli kılan diğerk bir hususta sadece işletmeyi içermemesidir. İşletme iştirakleri, işletme dışından sağlanan gelirler ve mülkleri de içerir. Bu yüzden miras planlaması yapılırken işletme ve işletme dışındaki tüm varlıkları dikkate alır. (Karpuzoğlu, 2000, s. 142)

İkinci ve sonraki kuşaklara ilerlendikçe insan sayısı da artmaktadır. Kuşaklar ilerledikçe birinci kuşaktan devredilen hisse oranları da daha çok dağılmaktadır. Bazıları hissesini satmak, bazıları da hisselerini devretmek isterlerken bazıları da işletmede çalışmak isterler. Hisse oranları arasındaki farklar arttıkça aile işletmesini de zora sokmaktadır. Bu yüzden de kesinlikle miras planı hazırlamak gerekmektedir. (Bozkurt, 2004, s. 29)

2.2.3.4. Aile Planı

Aile planı, ailenin geleceğı ve işletmenin sürdürülebilirliğı için önemli bir adımdır. Aile planında, ailenin görev tanımları, sorumlulukları, yetkileri ve gelecek için koydukları hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla işletmede uyulması gereken kurallar, çalışma koşulları, sonraki kuşakların alması gereken eğitim ve işletme için yetiştirilmesi gibi benzer konuların hepsini kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. (Arıca, 2007, s. 41)

Aile planında en önemli parçalardan birisi de aile ve işletme misyonudur. Misyon oluşturulurken hedefler ve amaçlar belirlenerek, oluşabilecek bütün sorunlar da çözümlenmelidir. Bunlar yapılırken de kurucu veya yöneticilerin istekleri göz ardı edilmemeli, hazırlanan planlar da aile değerlerine ev kültürüne de uymalıdır. (Gümüştekin ve Adsan, 2006, s. 178)

2.2.3.5.Devir Planı

Devir planlaması, mülkiyet sahibi yöneticinin işletme devamlılığını sağlamak amacıyla plan yapması ve yapılan planın uygulanmaya koyması gereken bir süreçtir. Bu süreç yöneticinin işletmeden ayrıldığında, işletmenin sürdürülebilirliğini istemesiyle başlamaktadır. Devir planlamasındaki amaç, işletmeyi bıraktığında kapatmak yerine mülkiyetini aile bireylerinden birisine devretmektir (Adedayo vd., 2016). Devir planı, gelecek kuşaklarda işletmeyi temsil edecek ve yönetecek potansiyel sahibi yöneticileri belirleme ve belirlenen üyenin atamasının yapılarak paydaşlara duyurulması gibi amaçları içerir (Günver , 2004, s. 172).

Aile işletmeleri için devir planlaması oldukça önemlidir. Devir planlaması, küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha da önem arz etmektedir. Olası bir başarısızlık durumunda süreklilik ve sürdürülebilirlik açısından hemen etkilenebilirler (Abdullah vd., 2011). İşletmenin sürdürülebilirliği bakımından, devir planlamasında kimin yönetici olacağı ve nasıl seçileceği oldukça önemli bir kriterdir (Güzel vd., 2018).

Devir planında yönetimde yer almayan aile bireylerinin ve hissedarların bazı sahip olduğu hakları ve sorumlulukları mevcuttur. Bu kişiler yönetim de yer almasa bile yönetim anlayışından ve mevcut durumlar hakkında bilgilendirilmesi gerekir. Bu durumda olası birçok çatışmanın önüne geçmektedir. (Günver, 2004, s. 173)

2.2.4. Yetki Devri

Örgütsel hedeflerin ve amaçları başarmak için belirlenen işleri yaptırma gücüne yetki denilmektedir. Yetki, örgütsel ihtiyaçların belirlenmesi, eksiklerin temin edilmesi ve uzman kişilerin atamasını yapmakla tamamlanmış olmaz. Personellerin başarılı şekilde çalışmasını sağlamak için örgütsel yapıyı yatay ve dikey şekilde yetki bağlarıyla birbirlerine bağlamak da gerekmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2007, s. 100). Yetki devri, kurucu veya yöneticinin sahip olduğu yetkisini belli şartlar altında başkasına vermesidir. Yönetici gerek duyduğunda verdiği yetkiyi geri alabilme hakkına sahiptir (Keenan, 1996, s. 46).

Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa devamlılığı, sürdürülebilir olması en önemli kuruluş amaçlarından birisidir. Kuşaktan kuşağa devir amaçlanmırsa bile çoğu zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için öncelikle önceki kuşağın sonraki kuşağa devretme isteğinin olması, sonraki kuşağın gerekli eğitimi ve tecrübeye sahip olmasıyla birlikte doğru zamanın seçilmesinin de etkisi büyüktür.

Yöneticinin en çok zorlandığı noktalardan birisi de kendisinden sonraki varisi seçmesidir. Çocukları arasından birisini seçmek hem zordur hem de ciddi sorunlar oluşturabilir. İşletmeyi doğru varise devretmek için üç önemli soruya cevap aramakla başlamalıdır (Dana, 2001):

-İş için en yetenekli, yetkiye ilgili ve istekli olan kişi kim?

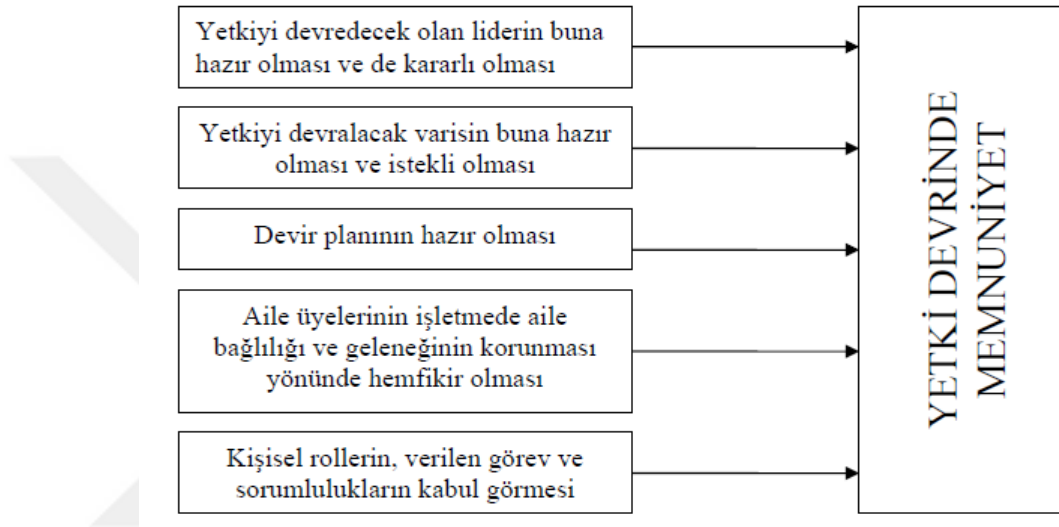
-Yönetici aniden işi bırakma zorunluluğu veya ölüm durumuna karşı “Stratejik Durumsallık Planı” için hazırlık yapıldı mı? Yönetici emeklilik veya işi bırakma planı yaptı mı?

-Emekliliğinde ihtiyaçlarını giderebileceği bir gelir planı hazırladı mı?

Bu sorulara aile meclisinde de cevaplar bulabilir.

Yetki devrinin başarılı olmasını etkileyen birçok faktör yer almaktadır. Yetki devrinin başarılı şekilde gerçekleşmesinde, yetki devrinde memnuniyetin ve devirden sonraki kuşağın göstermiş olduğu performansın etkisi büyüktür. “Yetki Devrinde Memnuniyet” modelinin sağlanmasındaki etkenler şekilde de gösterilmiştir.

Şekil 3.Yetki Devrinde Memnuniyet



Kaynak:Sharma vd., Predictors of Satisfaction With The Succession Process in Family Firms, Journal of business Venturing, Vol: 18, Issue:5, 2003,p. 671

Şekilde görüldüğü gibi yetki devrinin başarılı şekilde gerçekleşmesinde, yetkiyi devredecek yöneticinin kararlılığını göstererek, hazırlıklarını yapmış olması ve yetkiyi devralacak varisin istekli ve işletmeye bağlılığının yüksek olması gerekmektedir. İşletmenin mülkiyetini veya yönetimini devretmek isteyen yöneticiler genellikle bu hususları dikkate almamaktadır. Fakat varislerin ilgisinin ve işletmeye bağlılığının düşük olması, işletmenin karlılığını, büyümesini ve aile içindeki ilişkileri etkilemektedir ve dolayısıyla işletmenin de sürdürülebilirliğine etki edebilmektedir.

Ailenin çocuklar üzerindeki tavırları işletmede çalışma istek ve arzularını etkileyebilmektedir. İşletme de çalışan çocukların istek ve arzuları görüldükten sonra kendilerini işletme de etkisiz ve fazlalık olarak görmelerine neden olabilmektedir. İşletmede çalışan çocuklara belli sorumluluk verilmemesi, halen çocuk olarak görülmesi gibi durumlar da güven eksikliklerine neden olabilir ve çocuklarda kendini ispat etme

eğilimi başlatabilir. Bu durum da ailenin beklentilere uymayabilir ve çatışmalara sebebiyet gösterebilir. (Arıca, 2007, s. 46)

Aile işletmeleri yetki devrinde başka bir hususta çocuk doğduğu andan itibaren bir varis adaydır. Bu yüzden de çocuğun sağlıklı ve bu durum göz ardı edilmeden yetiştirilmesi gerekmektedir. Kurucunun veya yöneticinin işletmeye çok fazla ilgi göstermesi, zaman harcaması ve bu zamanı çocuğuna ayıracağı zamandan çalması, çocuğunu ihmal etmesi gibi durumlar çocuk için bazı travmalar meydana getirebilir. Çocuk işi onu ailesinden koparan bir husus olarak görebilir. Bu yüzden de ailesinin zamanının çoğunu harcadığı ve ailesini ondan uzak kalmasına sebep olan bir işi sevmeyebilir. Ailenin çocuğuna ayıracağı zamanı ve ilgiyi ihmal etmeyerek gerekli dengeyi kurması gerekmektedir. (Semerci, 2006, s. 131)

Yetki devri bir işlem değil bir süreçtir. Yönetici bu süreç içerisinde yetki devrine ve varislerini geliştirmeye çalışır. Yetkiyi alacak yönetimin daha az sorunla karşılaşması için veya sorunsuz devredilmesini sağlayabilmek için sorun olabilecek yönetim faaliyetlerini sırasıyla ayıklayarak işleri düzene sokmayı amaçlamaktadır. Bu süreci dört evre olarak görebiliriz (Tileylioğlu, 2006, s. 16):

1. Tüm kontrolün işletme sahibinin elinde olduğu evre; sahip- yönetici evresi
2. Çocukların gelişim için eğitime tabi tutulduğu evre; eğitim ve gelişim evresi
3. Patron ve varisler arasında ortaklık ilişkisinin başladığı evre
4. Yetkinin ve sorumlulukların devralana geçtiği evre; güç ve kontrolün devir evresi

Yetkiyi devralması beklenen varisin eğitimi ve geliştirilmesi bu sürecin önemli bir evresidir. Varis okul yıllarında işletmede çalışmaya veya staj yapmaya başlar. Varis küçük yaşlardan itibaren işletmeyle temas etmeye başlarsa birçok bölümü ve işleyişi görür, işletmeyi küçük yaşlardan benimsemesi varisin geleceğe hazır olmasında önem arz eder.

Çocukların aile işletmesinde göreve başlamadan önce farklı işletmelerde, farklı görevlerde çalışması, uzmanlaşması, diğer işletmelerin kültürünü tatması, farklı

işletmelerde ki stratejileri ve uygulanma şeklini görmesi, deneyim kazanması kendisi için ve aile işletmesinin geleceği için yara sağlayabilir. (Tileylioğlu, 2006, s. 16)

Yetkiyi devralacak varisin işletme dışında iş tecrübesi olmaması, işletme içinde de erken yaşlarda bulunmamış olması, kendisine kılavuzluk edecek birisiyle çalışmaya başlamaması, yetki devrinde başarısızlıklara yol açabilir (Dumas, 1992, s. 47). Başka bir başarısızlık nedeni ise, işletmenin geleceği ve sürdürülebilirliğinde ki planlamalardaki eksikler, çocukların işletme de çalışmak istememesi ve yöneticinin işletmeyi devretmek istememesidir (Bowman, 1991, s. 2).

2.2.5. Profesyonel Yönetim

Aile işletmeleri büyümesiyle birlikte işletme faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlendirilmektedir. İş hacmindeki artış, pazar sınırlarının büyümesiyle birlikte liderin yönetim ve denetim alanında yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Bu nokta da dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Kurucudan sonraki kuşakların işletme yönetimini devir almasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artış göstermektedir. Bu durum da mülkiyet sahiplerinin işletme üzerindeki etkisinin azalmasına ve takip etmesini zorlaştırabilmektedir. İşletme de sahipliğin ve yönetimin birbirinden uzaklaşması profesyonel yönetime duyulan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. (Magretta, 1998, s. 117)

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş, diğer işletmelere göre daha zor olmaktadır. İşletmenin büyüme sürecinde ihtiyaç duyduğu yöneticiler de öncelik hakkı yeterli olup olmadıklarına bakılmaksızın aile bireylerine ve akrabalara verilmektedir. Aile işletmelerinde, işletme kendi çocukları gibi görülmekte ve kontrolün ailenin elinde olması istenilmektedir. Profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında karar verme, yetki alma, ücretlendirme ve güç kazanma isteği gibi konularda sık sık sorunlar yaşanabilmektedir. Aile işletmelerinde sık karşılaştığımız başka bir sorun da ataerkil yapı ve tek patron hakimiyetinden profesyonel yönetime geçiş ve yetki devrinin engellenmesidir. (Ateş, 2005, s. 121)

Yönetimin profesyoneller yerine yeterliliklerine bakılmaksızın çocuklara devredilmesindeki nedenlerin bazıları da profesyonel yöneticinin maliyeti, aile dışındakilere duyulan güvensizlik ve aile işletmelerindeki gizlilik prensibine aykırılıktır. İşletmeler yapısı gereği çevresiyle etkileşim halinde olan açık sistemler olsa da aile işletmeleri dışarıya kapalı bir yönetim özelliği taşımaktadır. Aile

işletmesinin sahip olduğu sırları ve bilgi birikimlerinin gizli kalması gerekirken, bu hususlarda yöneticilere güven duyulmamaktadır.

Profesyonel yöneticilerin bazıları da aile işletmesinde çalışmayı tercih etmemektedirler. Bunun da en önemli nedenlerinden birisi de aile işletmesinde objektif yaklaşımlardan uzak, kişisel menfaatlerin ön planda tutuluyor olmasıdır. Otoriter liderliğin uygulanması, sermayenin yetersiz olması ve çizgilerin net olmaması gibi hususlar diğerk nedenler olarak görölmektedir. Fakat bazı profesyonel yöneticiler de özellikle aile işletmesinde çalışmak istemektedirler. Bunun da en önemli nedenleri esnek yapıya sahip olmaları, hızlı karar alma ve az bürokrasinin uygulanıyor olmasıdır. (Özdeş, 2019, s. 51)

Aile işletmelerinde yönetim şekilleri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda merkeziyetçi bir yapı sergilediğı görölmektedir. Aile işletmelerindeki yönetim sistemi ve profesyonel yönetim sistemi arasındaki farklar gösterilmiştir. (Selek ve Ünlü, 2004, s. 13)

Tablo 5. Profesyonel Yönetim ve Aile İşletmelerindeki Yönetim Sisteminin Karşılaştırılması

Alanlar	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim
Kâr	Kâr kesin bir hedeftir.	Kâr bir yan üründür.
Planlama	Biçimsel- sistematiktir.	İnformel-özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Rol tanımları hepsi kendine özgü ve biçimseldir.	Tanımlanmamış sorumlulukları içeren informal yapı
Kontrol	Planlı ve sistem açıkça amaçlarını, hedeflerini ve gelişmeyi içerir.	Plansız kontrol yapılması
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	Düzenli raporlar ve resmi tutanaklar tutulur. Kurul politikasını takip eder.	Aile üyelerinin oluşturduğu kurul ve düzensiz toplantılar yapılır.
Yönetim Geliştirme	Gereksinimlere göre planlı yönetim programı geliştirilir.	Genellikle iş başında eğitim ve tecrübe yoluyla programsız geliştirme vardır.
Sistemler	Açıkça belirlenir. Performans değerlendirme ve ücret belirleme. Üretim ve kalite kontrolü yapmak, verimlilik ölçümü	Kesin ve sabit bir ücret yok, sistemler hakkında bilgi ve izleme yok.
Bütçeleme	Standart ve Sapmalara göre yönetim	Bütçe netleşmemiş ve sapmalar hakkında takip yok
Yenilikler	Yeniliklere uyum sağlamak, riskleri alma arzusu	Belli yeniliklere yönelim, büyük risk alma arzusu
Liderler	Katılımcı temelli liderlik.	Çok fazla direktif veren lider
Kültür	Herkes tarafından benimsenmiş, vizyon,misyon ve değerler	Aileni ve kurucunun kültürü birbirine eşdeğerdir.

Kaynak: Selek ve Ünlü, Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Agmer Yayınları,2004, s.13

Tablomuzdan da anlaşılacağı gibi profesyonel yönetim anlayışı ve aile işletmelerinin yönetim tarzları arasında karşılaştırılan alanlar bakımından birçok

farklılık vardır. Bundan dolayı da aile işletmesi ve profesyonel yönetim sistemleri birbirlerinden uzaklaşmakta, uzaklaştıkça da sorunlar ortaya çıkmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği hususunda engel olabilecek problemlerin tespiti ve bu problemlere çözüm önerisi üretebilmektir. Ayrıca literatürü taradığımızda son zamanlar da kuşaklar arasında yaşanan problemlerin ve çatışmaların yer almaya başladığını görmekteyiz. Bu aile üyelerinin işletmenin sürdürülebilirliği hususundaki yaklaşımları, ikinci ve üçüncü kuşağın gelecekleri üzerine birbirlerinden beklentileri ve yaşanan problemlerin kaynaklarının araştırılıp tespit edilmesi ve bu problemlerin çözülebilmesi için de neler yapılabileceği hakkında öneriler getirilebilmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışmamızda bütün aile işletmelerine ulaşabilmek mümkün olmadığı için, Burdur ili Bucak ilçesinde faaliyet gösteren, kuruluşları 25 yıl ve üzerinde olan aile işletmeleri tercih edilmiştir. 25 yıl ve üzerindeki işletmelerin tercih edilmesinde ki amaç, kuşaklararası farklılıkların, düşüncelerin ve fikir ayrılıklarının sürdürülebilirliğe etkisini gözlemleyebilmektir. Kuruluşları 25 yıl ve üzeri olan aile işletmeleriyle telefonla randevu alınmış, yüz yüze olarak görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşme yapılan işletmelerdeki kişilerin verdikleri bilgilerden yararlanılmıştır.

Bu çalışma, bazı kısıtlardan dolayı Akdeniz Bölgesindeki bir ilçede gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden çalışma sonuçlarını ülke düzeyine genellenmesi yapılamaz ama yerel bir çalışma olarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında mülakat görüşmesi yapılan katılımcıların sıcak yaklaşımı ve samimi tavırları katılımcıların soruları doğru şekilde cevapladıklarını ve araştırma amacına uygun oldukları varsayılmıştır.

Bu çalışmamız için görüşme yapılan aile işletmelerinin firma ve katılımcıların isimlerine gizlilik ilkesinden dolayı yer verilmemiştir. İsimler yerine firmalar ve firmalardaki katılımcılar numaralandırma yoluna gidilerek bir sıralama yapılmıştır (Lune ve Berg, 2017, s. 48). Aşağıda yer alan tabloda, mülakat görüşmesi yapılan aile işletmeleri hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 6.Mülakat Yapılan Aile İşletmeleri

Firma Adı	Kuruluş Tarihi	Sektör	Cinsiyet
A İşletmesi	1988	Üretim	Erkek
B İşletmesi	1990	Hizmet	Erkek
C İşletmesi	1994	Üretim	Erkek

Yukarıdaki tablomuzda görüşme yapılan işletmelerin kuruluş tarihleri, faaliyet gösterdikleri sektörler ve işletmenin başında olan ikinci kuşağın cinsiyet bilgileri yer almaktadır. Burada yer alan bilgiler mülakatın gerçekleştirildiği işletme yetkilileri tarafından beyan edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi bizim ülkemizde de ekonomik olarak önemli bir sahip olmasından dolayı bu alanda incelemelerin yapılması gerekmektedir. Aile işletmeleri ekonomik gelir sağlamasının yanında istihdam da sağlıyor olması, toplumsal olarak katkı değer sağlamakta ve kalkınmayı desteklemektedir. Aile işletmelerinde en büyük sorun, sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Bu noktada sürdürülebilirliğini nelerin etkilediği, nerelerde sorun yaşandığı ve nasıl önlemler alınabileceği bu çalışma ve diğer çalışmaların literatüre kazandırabileceği en önemli katkılar arasında sayılabilmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini devam ettirememesi sadece finansal problemlerden kaynaklanmaz. Altın gelen kuşağın işletmeyi devir almaya hazır olmaması, yöneticinin devir planını yapmamış olması, yaşanabilecek çatışmalara nasıl engel olunacağını ön görememek gibi nedenlerden dolayı da aile işletmeleri devamlılığını sağlayamayabilir. Bu çalışmayla kuşaklar arasındaki farklılıklar, fikir ayrılıkları ve birbirlerinden bekledikleriyle ilgili bir farkındalık oluşturabileceği öngörülmektedir. Bunlarla birlikte elde edilen sonuçların ikinci kuşak ve üçüncü kuşaklar için katkı sağlaması ve yol gösterici olması ümit edilmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak fenomenoloji (olgubilim) tercih edilmiştir. Olgu, somut ve algılanabilir, günlük hayatımız da var olup denebilir olan karşımıza çıkabilecek olaylar ve nesnelerdir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 69)

Olgubilim, olgulara dair anlamları ortaya koyma, birisinin bir duruma ait algısını ortaya çıkartmak amacıyla kullanılır. Hakkında fikir yürütebildiğimiz ancak ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız konunun derinlemesine anlaşılması ve irdelenmesi amacıyla yapılmaktadır. Olgubilim, deneyimlenmiş hususun anlamının benliğinin basit yapısını anlatır. Fenomenolojide, yaygın uygulamaları ortaya çıkarmayı ve katılımcılarca oluşturulan anlamları tanımlamayı ve açıklamayı amaçlar. (Sığrı, 2018, s. 186)

Nitel araştırma yöntemlerinde fenomenoloji, yaşanmış olan deneyimleri ölçmeye çalışan bir metottur (Miller, 2003). Fenomenolojinin önceliği bu sonuçların neden kaynaklandığı hususunda ortak noktaları bulabilmek için bireyler tarafından keşfedilmemiş evreni tanımlamaya ve keşfedilmişlerin özünü açıklamaya çalışmaktadır (Rose vd., 1995).

Konunun kendi dinamikleri içinde çalışılması gerekiyorsa, kavram ve içerik ilişkisi bakımından sınırları net şekilde belirlenemiyorsa, birden fazla da veri kaynağı var ise nitel yöntem uygulanması uygun görülmektedir (Yin, 1994, s. 23). Aile işletmeleri hakkında üretilmiş kaynaklar ve çalışmalar istenilen düzeye gelmemiştir. Bu konuda hem nicel çalışmanın hem de nicel verilerin yetersiz olması nitel yöntemin benimsenmesine neden olmuştur (Gonzalez vd., 2017, s. 52).

Nitel yöntem için tanımlamaların, metaforların, sembollerin bir önemi vardır ve bir anlam oluşturma çabasıdır. Nitel yöntem, ne, ne zaman, nerede, niçin, nasıl gibi soruları kullanarak olgunun kökenine inmeyi ve anlamları derinden çıkarıp analiz etme çabası vardır (Thomas ve Thomas, 1928, s. 572).

Bu araştırma çalışmasında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin benimsendiği araştırmalar da, yönetici ve varis arasındaki iletişim sürecinde meydana gelebilecek çatışmalar araştırılır. İşletmenin devir konusundaki düşünceleri, vârisin mevkisi ve vârise duyulan güven olgusu, gelecek kuşağı işletmeye kazandırabilmenin yolları, vâriste işletmeyi devir almaya karşı isteksizlik durumu, yöneticinin işletmeyi sağlığında emekliye ayrılıp işletmeyi devretmeye karşı tutumu ve sürdürülebilirlik gibi konuları açığa çıkarmaya yönelik açık

uçlu nasıl? ve neden? gibi soruları tam bilgi elde edebilmek için katılımcılara yneltiştir. (Coşkun vd., 2017, s. 99-100)

3.5. Araştırma Soruları

Araştırmanın zerine yoğunlaştığı problem, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde kuşaklar arasında farklılık bağlamında olumlu ya da olumsuz yönden etkileyen faktörlerin neler olduğudur. Bu faktörlerin bulunması amacıyla aile işletmelerindeki ikinci ve üçüncü kuşaklara bazı açık uçlu sorular sorulmuştur.

- 2. kuşağın 3. kuşakta en çok beğendiği özellikler nelerdir?
- 2. kuşağın 3. kuşakta en çok eleştirdiği özellikler nelerdir?
- 2. kuşağın 3. kuşakta sahip olması istediği özellikler nelerdir?
- 3. kuşağın işletme devir sürecinde 2. kuşaktan beklentileri nelerdir?
- 3. kuşağın 2. kuşakta en çok eleştirdiği özellikler nelerdir?
- 2. kuşak ve 3. kuşak arasındaki en temel farklar nelerdir?

Aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşağa yöneltilen bu sorularla sahip olmaları gereken özelliklerin yanı sıra birbirlerinde beğendikleri ve eleştirdikleri özellikler belirlenmek amaçlanmıştır. Verilen cevaplar, belirlenen faktörlerle ayrılmış, araştırmanın temel sorularına cevap olabilecek veriler elde edilmiştir. Araştırma nitel yöntemle yapıldığı için, açık uçlu sorulara verilen cevaplar ayrıntılı şekilde incelenmiş ve ayrıntılı cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Mülakat görüşmelerinde 2. kuşağa ve 3. kuşağa yöneltilen açık uçlu sorular tablolar da yer verilmiştir;

Tablo 7. 2.Kuşağa Yöneltilen Mülakat Soruları

1	İşletmeyi sizden sonraki nesle devretmeyi düşünüyor musunuz?
2	Sizden sonraki kuşağın (3.Kuşak) eğitim alanlarını ve süreçlerini, işletmenizin geleceği adına planlayabiliyor musunuz?
3	3. kuşağın aile işletmenizi devam ettirebilmek adına istekliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
4	3. kuşakta en çok yakındığınız 3 özellik nedir?
5	3. kuşakta en çok beğendiğiniz 3 özellik nedir?
6	Sizce sizin kuşağınız ve 3. Kuşak arasındaki en önemli farklar nelerdir?
7	Sizin için 3. Kuşakta olması gereken en önemli 3 özellik nedir?
8	Mevcut durumda 3. Kuşaktan işletmenin hangi alanlarına daha hakim olmasını bekliyorsunuz / beklersiniz?
9	İşletmenizin sağlığınızda miras haklarının 3. Kuşağa dağıtılması hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tablo 8. 3. Kuşağa Yöneltilen Mülakat Soruları

1	Aldığınız eğitim alanları ve süreçlerindeki seçimlerinizde ailenizin etkisi nasıldı?
2	İşletmeyi devir almayı istiyor musunuz? Bu konuda size baskı yapılıyor mu?
3	İşletmeyi neden devir almak istiyorsunuz veya istemiyorsunuz?
4	İşletme devir sürecinde 2. Kuşaktan beklentileriniz nelerdir?
5	2. kuşakta iş insanı olarak en çok eleştirdiğiniz 3 özellik nedir?
6	2. kuşakta aile işletmesi yöneticisi olarak en çok eleştirdiğiniz 3 özellik nedir?
7	2. kuşaktan farklı düşündüğünüz 3 temel fikir ayrılığınız nedir?
8	2. kuşağın hangi özelliklerinizi kendinize örnek alıyorsunuz?
9	Aile işletmenizin ömrünü uzatmak için nelerin yapılması gerektiğine inanıyorsunuz?
10	İşletmede yönetici siz olsanız, en büyük değişikliği hangi konuda yaparsınız?

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın, veri analiz kısmında içeri analiz yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analiziyle görüşme mülakatlarından elde edilen verileri açıklayabilecek

kavramlara ve ilişkilere ulaşılması istenmektedir. İçerik analizi birbiriyle ilişkili ve benzer verileri belirli kavram ve tema çerçevesinde bir araya toplayarak yorumlanmasıdır. Özetlenen ve yorumlanan veriler içerik analizi sayesinde daha derin bir işleme tabi tutularak kavram ve temaların keşfedilmesini kolaylaştırabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 246-247)

İçerik analizinde kodlama önemli bir yere sahiptir. Verilerin analiz edilmesi ve incelenebilmesi için anlamlandırılması gerekmektedir. Mülakat sonucunda elde edilen verilerin üzerine çalışılabilmesi, tetkik edilmesi, kıyaslama yapılabilmesi için ilişkilendirme yapılarak anlamlı şekilde alt bölümlere ulaşmak kodlama yöntemi ile mümkün olabilmektedir (Corbin ve Strauss, 2014, s. 58). Kodlar yardımıyla ilgili bütün veriler sistematik olarak bir araya getirilerek verilere anlamlı bir şekil verilmek amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamından katılımcılarla yapılan görüşmelerde alınan notlar tekrar okunarak, araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formuna uygun biçimde yeniden word dosyasına yazılmıştır. Bu elde edilen metinler Maxqda 2018 isimli, nitel araştırmalarda sık olarak kullanılan veri analiz programına yüklenmiştir. Transfer edilen veriler her bir katılımcıya ait farklı word dosyası şeklinde yapılmıştır. Diğer bir ifadeyle Maxqda 2018 isimli programına yüklenen her bir belge farklı katılımcılara aittir.

Oluşturulan bu metin belgelerindeki verilerimizi tamamen tarafsız bir şekilde verilere odaklanarak açık kodlama yöntemiyle kod oluşturma işlemine başlanmıştır. Maxqda 2018 programına yüklenen bütün dökümanlar ayrıntılı bir şekilde incelerken kodlar belirlenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kullanılan terimlere ve dile sadık kalınmış, katılımcıların görüş ve düşünceleri kodlamalara yansıtılmıştır. Kodların belirlenmesinden sonra Maxqda 2018 programı ile çeşitli analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

3.7. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bilimsel çalışmaların bilimsel olma özelliğini kazandıran en önemli etken çalışmaların inandırıcı olmasıdır ve bu durumda sosyal bilimlere de geçerlilik ve güvenilirlik olarak geçmektedir (Üzümcü, 2016, s. 331). Nicel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik sayısal verilerle sağlanırken nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerliliği ölçme ise uzman görüşü, uzun süreli etkileşim vb gibi farklı yolları mevcuttur (Başkale, 2016, s. 23-25).

Güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliğiyle ilgilidir. Çalışmanın tekrar edilmesi halinde aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceği ilgilidir. Çalışma benzer gruplarla tekrar yapıldığında aynı sonuçları elde etmenin zor olduğu en baştan kabul edilmektedir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırma sürecinin işleyisi, elde edilen veriler ve değerlendirmeler ayrıntılı bir şekilde ifade edilmeli, başka bir araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek şekilde tanımlanmasıyla sağlanabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 276)

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu gibi ve yansız şekilde gözlemlemesidir. Geçerliliğin sağlanabilmesi için doğru bilgiye ulaşmak için gereken önlemlerin alınması oldukça önemlidir. Geçerliliğin sağlanabilmesi için katılımcılara sorulan soruların ölçülmek istenen hem olguyla ilgili olması hem de olguyu hatasız ve doğru bir şekilde ölçmesi gerekmektedir. Bu şekilde toplanan veriler gerçeği yansıtmakta ve araştırmacının sonuçlarının geçerlilik kazanarak genellenebilmesini sağlamaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 273-275)

Çalışmamızda katılımcılarla yapılan mülakat görüşmelerinde, katılımcılara sade anlaşılabilir sorular sorularak müdahale etmekten ve yönlendirici olmaktan kaçınılmıştır. Katılımcılarla görüşme esnasında sessiz ortamlar olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar tarafsız olarak toplanarak metin haline getirilmiş ve nitel veri analiz programı Maxqda 2018 programından yararlanılmıştır

3.8. Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen kuşaklar arasında yaşanan problemleri, farklılıkları ve birbirlerinden beklentilerini tespit edebilmek ve çözüm önerisi üretebilmektir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için 3 farklı aile işletmesinden 2. kuşaktan ve 3. Kuşaktan 5'er katılımcı olmak üzere toplamda 10 katılımcıyla mülakat yöntemiyle görüşmeler yapılmıştır. Bu mülakat yöntemiyle yapılan görüşmelerden elde edilen metinler Maxqda programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu analizlerde Maxqda programı içerisinde bulunan kod ve kategori analizleri uygulanmıştır. Kod ve kategori modelleriyle birlikte kod frekans matrislerine de sorulan mülakat soruları bağlamında aşağıda yer verilmiştir.

3.8.1. Katılımcılar

Araştırmaya 3 işletmeden 2.kuşaktan 5 katılımcı ve 3. Kuşaktan 5 katılımcı olmak üzere 9'u erkek 1' kadın olarak 10 kişi katılmıştır. Katılımcıların bilgileri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

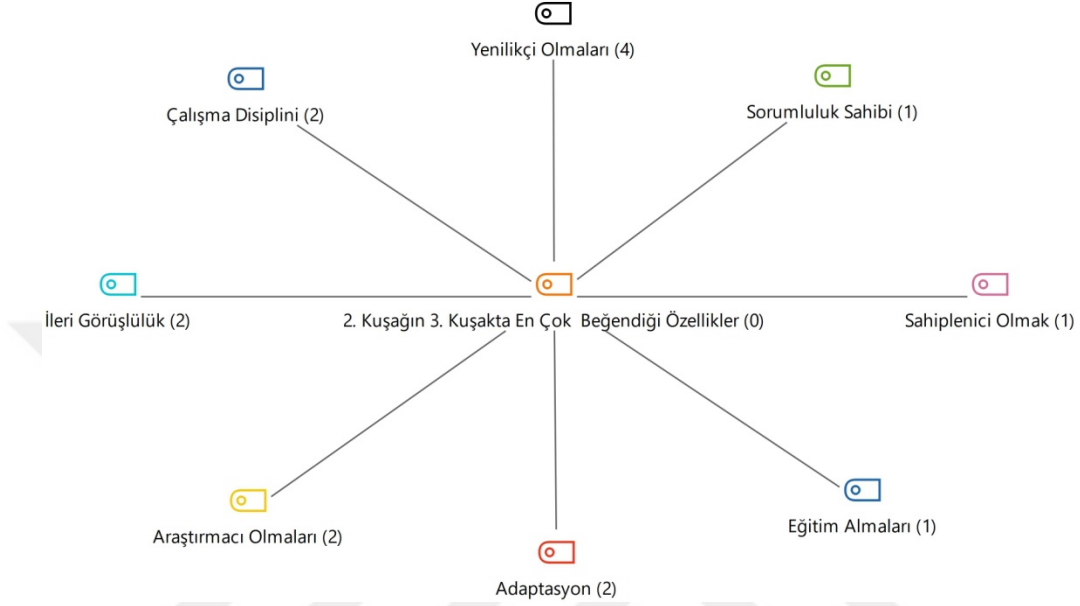
Tablo 9. Mülakat Görüşmelerine Katılan Katılımcıların Bilgileri

Katılımcı	Görüşme Yapılan Kuşak	Görüşme Yapılan Katılımcının İş Deneyimi (Yıl Arası)	Cinsiyet(E/K)	Eğitim Düzeyi	Yaş (Yıl Arası)
A-K1	2. Kuşak	20 Yıl ve Üzeri	E	Lise	56-65
A-K2	2. Kuşak	20 Yıl ve Üzeri	E	Üniversite	51-55
A-K3	2. Kuşak	20 Yıl ve Üzeri	E	Üniversite	51-55
A-K4	3. Kuşak	4-5	E	Üniversite	26-35
A-K5	3. Kuşak	1-3	E	Üniversite	18-25
A-K6	3. Kuşak	1-3	E	Üniversite	18-25
B-K7	2. Kuşak	20 Yıl ve Üzeri	E	Lise	56-65
B-K8	3. Kuşak	4-5	E	Üniversite	26-35
C-K9	2. Kuşak	20 Yıl ve Üzeri	E	Lise	51-55
C-K10	3. Kuşak	1-3	K	Üniversite	26-35

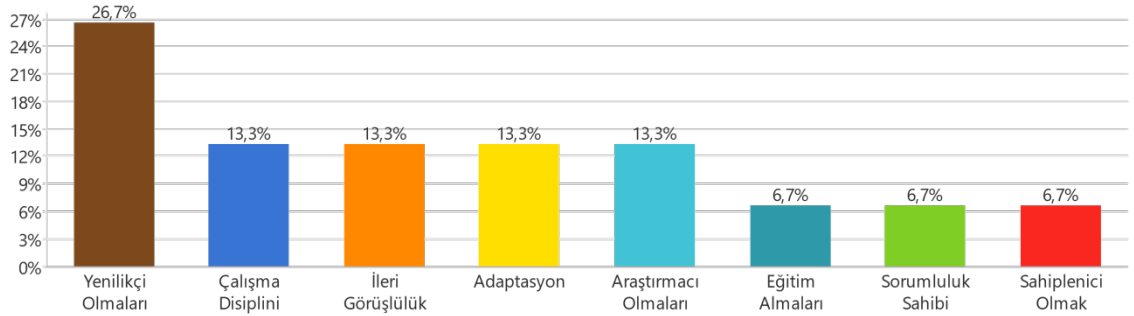
Çalışmaya dahil edilen 3. kuşak olan katılımcıların 3 tanesinin yaş aralığı 26-35 ve diğer 2 katılımcının yaş aralığı 18-25' dir. 3. kuşak katılımcıların 4 tanesi erkek bir tanesi kadındır. 3. Kuşak katılımcıların eğitim düzeyleri üniversitedir. 2 katılımcının iş deneyimi 4-5 yıl ve diğer 3 katılımcının iş deneyimi 1-3 yıldır. 2. kuşak katılımcıların 3 tanesi 51-55 yaş aralığındayken 2 tanesi 56-65 yaş aralığındadır. Katılımcılarımızın 5' i de erkektir. 3 katılımcımız lise mezunu iken 2 katılımcımız üniversite mezunudur. 5 katılımcımızın da iş tecrübesi 20 yıl ve üzerindedir.

3.8.2. 2.Kuşağın 3.Kuşakta En Çok Beğendiği Özelliklere İlişkin Bulgular

2. kuşaktaki katılımcılara 3. kuşakta en çok beğendiği 3 özellik sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da araştırma sorumuz olan 2. kuşağın 3. kuşaktaki en çok beğendiği özellikleri bulabilmektir.



Şekil 4.2. Kuşağın 3. Kuşakta En Çok Beğendiği Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli



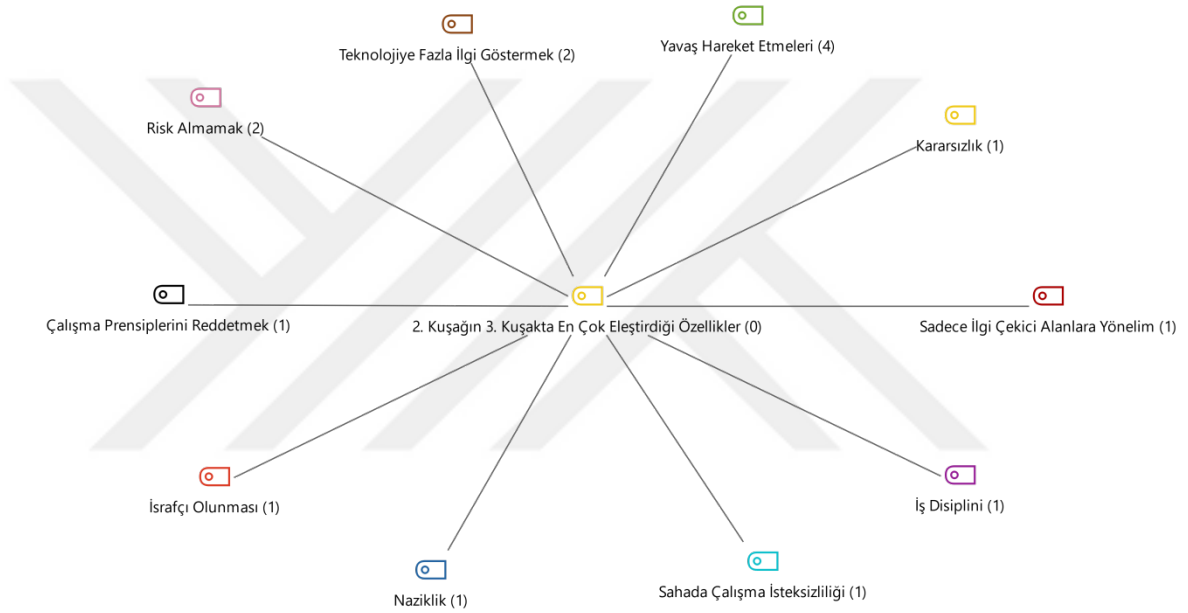
Şekil 5.2. Kuşağın 3. Kuşakta En Çok Beğendiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 4 ve Şekil 5' e bakıldığında 2. kuşağın 3. kuşakta en çok beğendiği özelliklere dair bulgular görülmektedir. Bu özellikler 8 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değeri 15'tir. 2. kuşağa göre 3. kuşakta en fazla beğenilen özelliklerin başında 4 frekans değeriyle yenilikçi olmaları gelirken, 2'şer frekans değeriyle de çalışma disiplini, ileri görüşlülük, adaptasyon ve araştırmacı olmaları yer almaktadır.

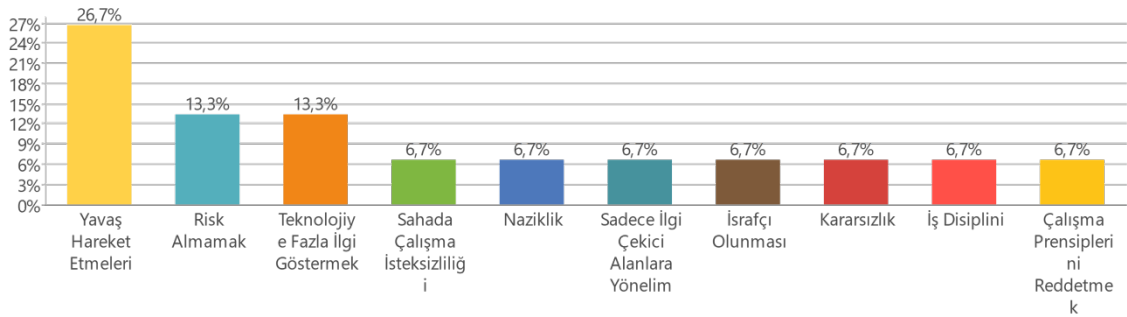
Sonrasında da 1'er frekans değeriyle iyi eğitim almaları, sorumluluk sahibi olmaları ve sahiplenici olmalarından bahsedilmiştir. Bu tabloya göre özetle 2. kuşak 3. kuşağın yenilikçi ve araştırmacı olmasından memnun durumdadır. Bunun yanında gelecek ile ilgilenmesi ve piyasanın ve şartların dinamizmine uyum kapasitesi de takdir almaktadır.

3.8.3. 2. Kuşağın 3. Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Bulgular

2. kuşaktaki katılımcılara 3. kuşakta en çok eleştirdikleri 3 özellik sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da araştırma sorumuz olan 2. kuşağın 3. kuşaktaki en çok eleştirdiği özellikleri bulabilmektir.



Şekil 6.2. Kuşağın 3. Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli



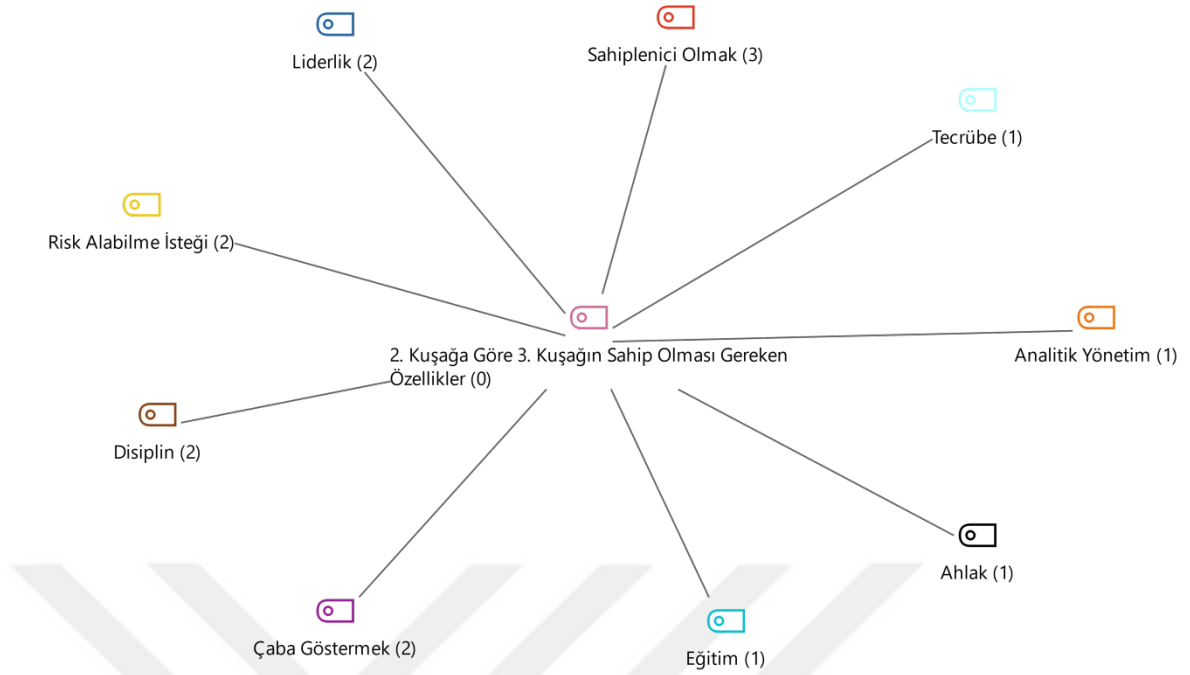
Şekil 7.2. Kuşağın 3. Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 7 ve Şekil 8' e bakıldığında 2. kuşağın 3. kuşakta en çok eleştirdiği özelliklere dair bulgular görülmektedir. Bu eleştirilen özellikler 10 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değeri 15'tir. 2. kuşağın ifadelerine göre en çok eleştirdikleri özellikleri 4 frekans değeriyle yavaş hareket etmeleridir. Diğer eleştirilen özellikleri de 2'er frekans değeriyle risk almamak ve teknolojiye fazla ilgi göstermektir. Bunların arkasından da 1'er frekans değeriyle sahada çalışma isteksizliği, naziklik, sadece ilgi çekici alanlara yönelim, israfçı, kararsızlık, iş disiplini ve çalışma prensiplerini reddetmek özellikleri gelmektedir.

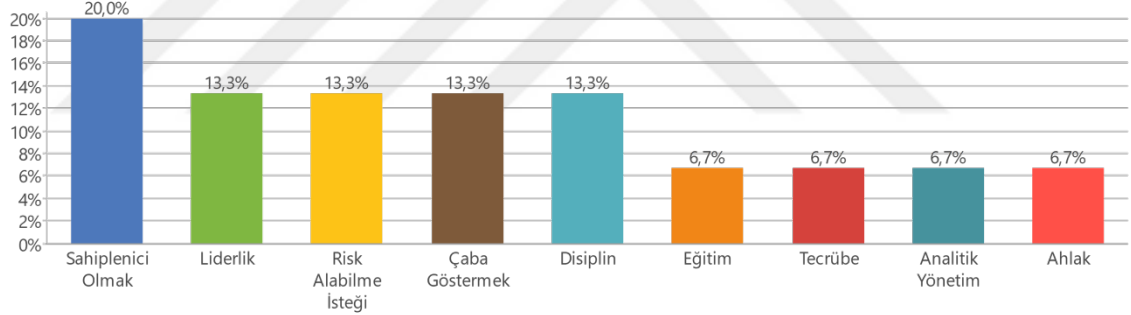
Bu bulgulara göre 2. kuşaktaki katılımcılar en çok 3. kuşaktaki varislerin yavaş hareket etmelerinden rahatsızlardır. Bu yavaşlığın sebebi yine eleştirilen risk almayan ve kararsız tutumdan kaynaklanabilmektedir. 3. kuşağın teknolojiye yatkın ve teknolojiye fazla ilgi göstermesi onları sahadan da uzak tutabilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları kurallara ve çalışma prensiplerine uyumda zorluk yaşayabilmektedirler. Bunlara uyum sağlamakta zorluk çekebilmekte ve reddedebilmektedirler. 3. kuşağın istediklerine kolay şekilde sahip olabiliyor olması 2. kuşak tarafından kıymet bilmeyen hatta israf eğilimli olarak algılanmasında bir sebep olabilmektedir.

3.8.4. 2.Kuşağa Göre 3.Kuşağın En Çok Sahip Olunması İstenilen Özelliklere İlişkin Bulgular

2. kuşak katılımcılara 3. kuşağın sahip olması gereken en önemli 3 özellik sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da araştırma sorumuz olan 2. kuşağa göre 3. kuşağın sahip olması gereken özellikleri bulabilmektir.



Şekil 8.2. Kuşağa Göre 3. Kuşağın Sahip Gereken Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli



Şekil 9. 2. Kuşağa Göre 3. Kuşağın Sahip Gereken Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı

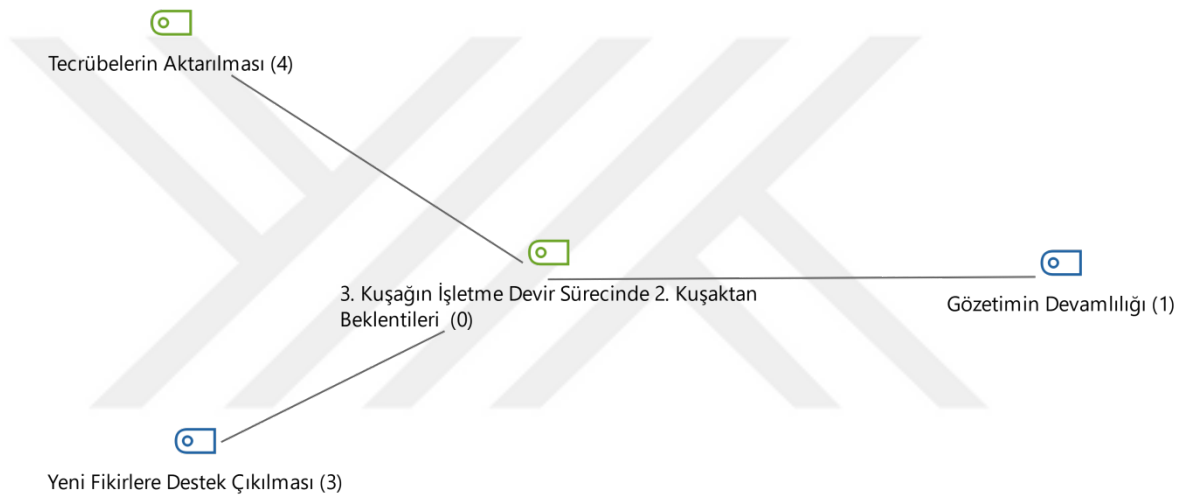
Şekil 8 ve Şekil 9' a bakıldığında 2. kuşağa göre 3. kuşağın sahip olması gereken özelliklere dair bulgular görülmektedir. 3. kuşağın sahip olması gereken özellikler 9 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değeri 15'tir. 2. kuşağa göre 3. kuşağın sahip olması gereken özelliklerin en başında 3 frekans değeriyle sahiplenici olmak gelirken, 2' er frekans değeriyle liderlik, risk alabilme isteği, çaba göstermek ve disiplin yer almaktadır. Sonrasında da 1'er frekans değeriyle eğitim, tecrübe, ahlak ve analitik yönetimden bahsedilmiştir.

Bu bulgulara göre 2. kuşak katılımcılar özetle 3. kuşağın en çok işletmeyi sahiplenmesini istemektedir. Bu isteklerinin sebebi de 3. kuşağın işletmeyi sahiplenince

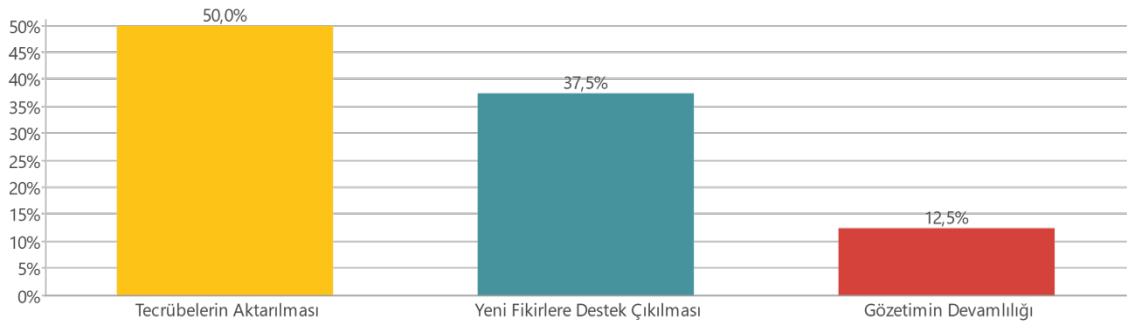
daha fazla çaba göstereceğine ve risk alabilme isteğinin artacağını düşünmelerinden dolayı kaynaklanabilmektedir. 2. kuşağa göre 3. kuşağın işletmeye liderlik edebilmesi için analitik yönetim anlayışına sahip ve çözüm odaklı bireyler olması gerekmektedir.

3.8.5. 3.Kuşağın İşletme Devir Sürecinde 2. Kuşaktan Beklentilerine İlişkin Bulgular

3. kuşaktaki katılımcılara işletme devir sürecinde 2. kuşaktan beklentilerinin ne olduğu sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da araştırma sorumuz olan 3. kuşağın işletme devir sürecinde 2. kuşaktan beklentilerinin ne olduğunu öğrenebilmektir.



Şekil 10.3.Kuşağın İşletme Devir Sürecinde 2.Kuşaktan Beklentilerine İlişkin Kod–Teori Modeli



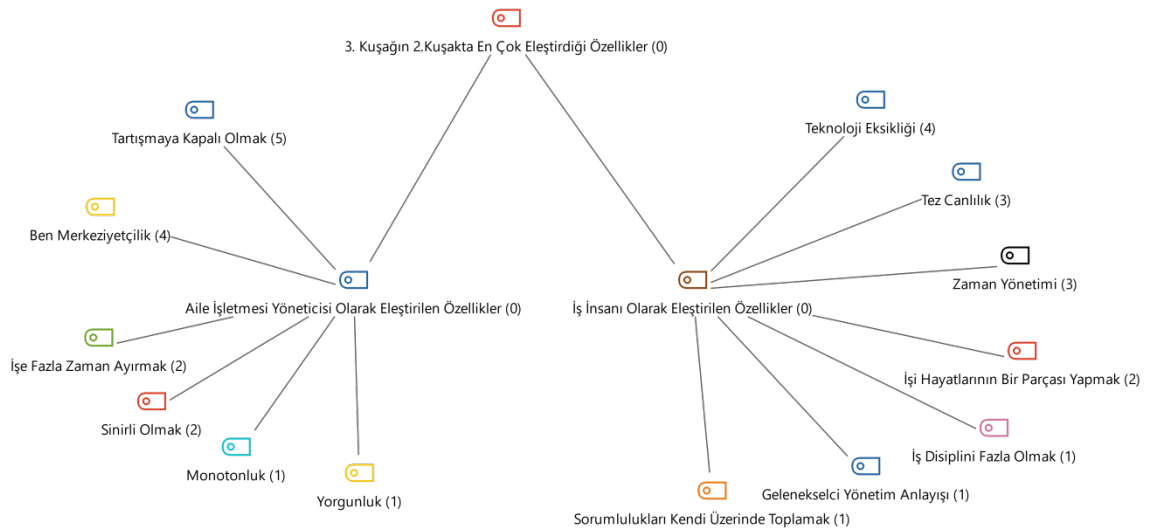
Şekil 11.3.Kuşağın İşletme Devir Sürecinde 2.Kuşaktan Beklentilerine İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 10 ve Şekil 11' e bakıldığında 3. kuşağın devir sürecinde 2. kuşaktan beklentilerine dair bulgular görülmektedir. 3. kuşağın devir sürecinde 2. kuşaktan beklentileri 3 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 8'dir. 3. kuşaktaki katılımcıların ifadelerine göre en çok beklentiler 4 frekans değeriyle tecrübelerin aktarılmasıdır. Sonrasında da 3 frekans değeriyle yeni fikirlere destek çıkılması ve 1 frekans değeriyle gözetimin devamlılığı yer almaktadır.

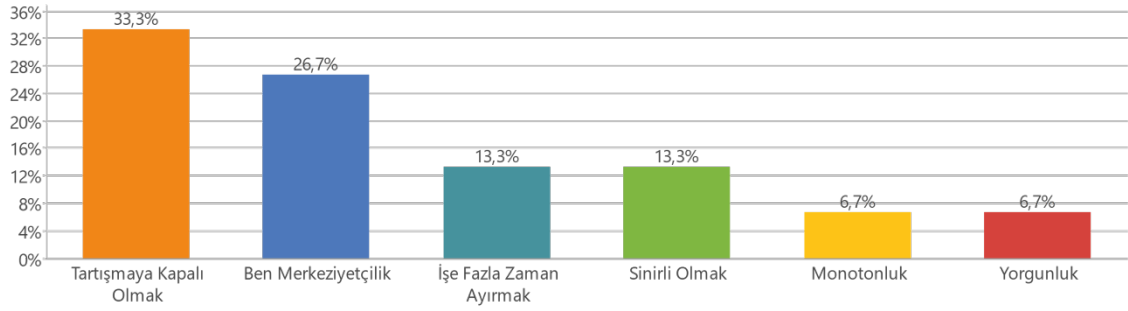
Bu bulgulara bakıldığında özetle 3. kuşaktaki katılımcıların en fazla 2. kuşaktakilerden tecrübelerinin aktarılmasını istediği görülmektedir. Buna göre de 3. kuşaktaki katılımcıların 2. kuşağın tecrübelerine saygı duyduğu ve yol gösterici olarak kabul ettiği anlaşılabilmektedir. 3. kuşaktaki katılımcılar yeni fikirlerine karşı 2. kuşağın saygı göstermesini ve kendilerini desteklemelerini istemektedirler. 3. kuşaktaki katılımcılar işletme devir sürecinde kendilerini 2. kuşağın denetlemesini beklemektedir. Bunun sebebi de yanlış yapmaktan korkmalarından dolayı kaynaklanabilmektedir.

3.8.6. 3.Kuşağın 2.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Bulgular

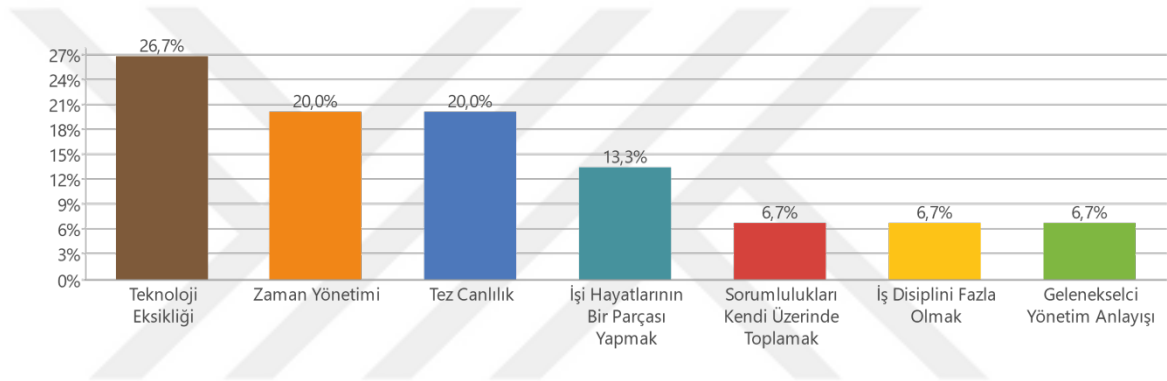
3. kuşaktaki katılımcılara 2. kuşakta iş insanı ve aile işletme yöneticisi olarak en çok eleştirdiği 3'er özellik sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da araştırma sorumuz olan 3. kuşağın 2. kuşaktaki en çok eleştirdiği özellikleri bulabilmektir.



Şekil 12.3. Kuşağın 2.Kuşakta En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Kod–Teori Modeli



Şekil 13.3.Kuşağın 2.Kuşakta Aile İşletmesi Yöneticisi Olarak En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı



Şekil 14.3.Kuşağın 2.Kuşakta İş İnsanı Olarak En Çok Eleştirdiği Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 12 ve Şekil 13' e bakıldığında 3. kuşağın 2. kuşakta aile işletmesi yöneticisi olarak en çok eleştirdiği özelliklere dair bulgular görülmektedir. Bu özellikler 6 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 15' tir. 3. kuşaktaki katılımcıların en çok ifade ettiği eleştiriler 5 frekans değeriyle tartışmaya kapalı olmak, 4 frekans değeriyle ben merkeziyetçilik, 2' Şer frekans değeriyle de işe fazla zaman ayırmak ve sinirli olmaktır. Bunların arkasından da 1' er frekans değeriyle de monotonluk ve yorgunluk gelmektedir.

Bu bulgulara göre 3. kuşaktaki katılımcılar 2. kuşağın aile işletmesi yöneticisi olarak en çok tartışmaya kapalı olmalarından rahatsızlardır. Tartışmaya kapalı olmalarının sebebi yine eleştirilen ben merkeziyetçiliklerinden ve sinirli olmalarından kaynaklanabilmektedir. 2. kuşağın işine çok zaman ayırması, sosyal hayatlarını

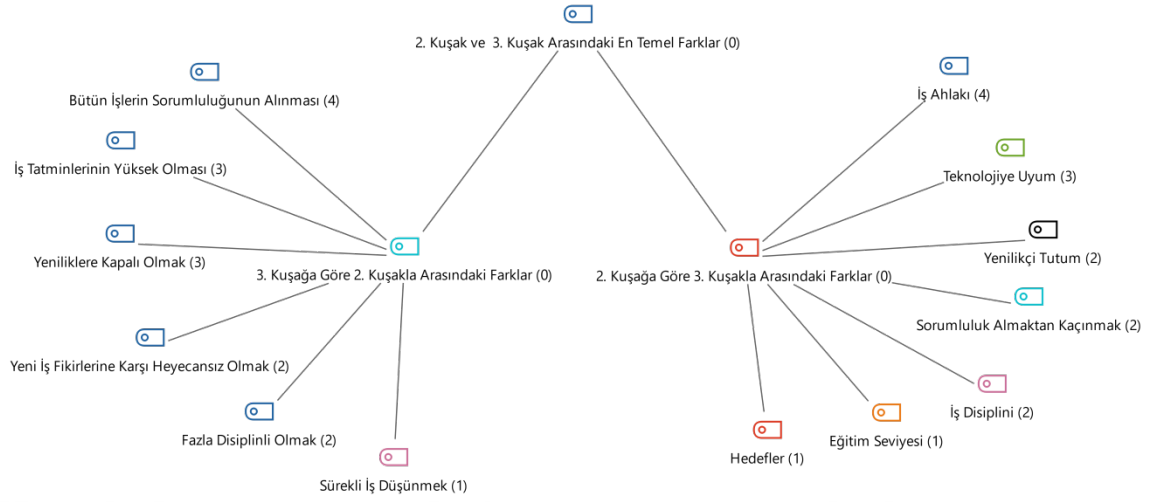
etkileyebilmektedir. Bu durumda kendilerini yorgun hissetmelerine sebep olabilmektedir.

Şekil 12 ve Şekil 14'e bakıldığında 3. kuşağın 2. kuşakta iş insanı olarak en çok eleştirdiği özelliklere dair bulgular görülmektedir. 3. kuşaktaki katılımcıların iş insanı olarak en çok eleştirdiği özellikler 7 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 15'tir. 3. kuşaktaki katılımcıların en çok ifade ettiği eleştiriler 4 frekans değeriyle teknoloji eksikliği, 3' er frekans değeriyle tez canlılık ve zaman yönetimi, 2 frekans değeriyle iş hayatlarının bir parçası yapmalarıdır. Sonrasında da 1'er frekans değeriyle iş disiplini fazla olmak, geleneksel yönetim anlayışı ve sorumlulukları kendi üzerinde toplamak yer almaktadır.

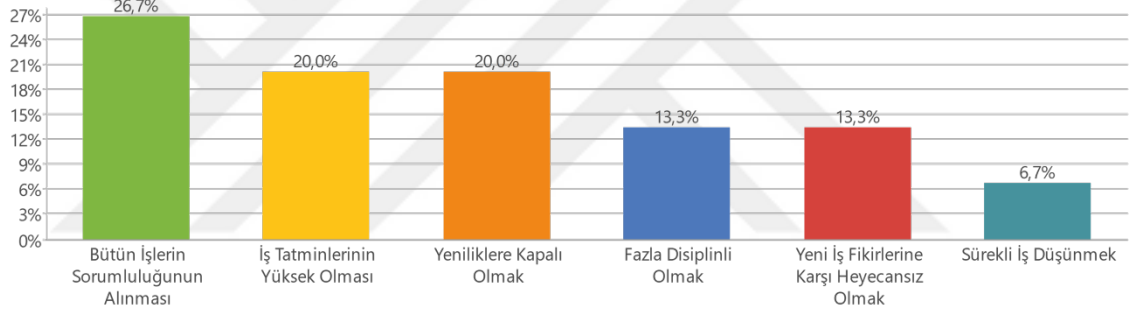
Bu bulgulara bakıldığında iş insanı olarak en çok ifade edilen eleştiri teknoloji eksikliğidir. Bu eksikliğin sebebi 2. kuşağın yeniliklere karşı gelenekselci yönetim anlayışına sahip olmasından kaynaklanabilmektedir. 3. kuşaktaki varislere göre daha tez canlı ve iş disiplinleri yüksektir. Bu yüzden de isteklerinin aksatılmadan yapılmasını beklemektedirler. İşletme artık onların hayatının bir parçası haline gelmiştir. Zamanlarının büyük çoğunluğunu işletme için ayırırlar. İşletmede ki yetki ve sorumlulukları profesyonel yöneticilere dağıtmak yerine bütün sorumlulukları kendi üzerlerinde toplarlar.

3.8.7. 2. Kuşak ve 3. Kuşak Arasındaki En Temel Farklara İlişkin Bulgular

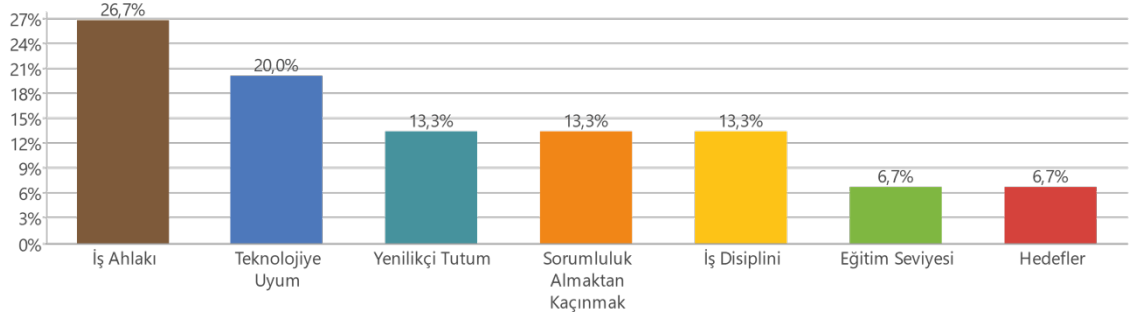
2. kuşak ve 3. kuşaktaki katılımcılara birbirleri arasındaki 3 temel fark sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da araştırma sorumuz olan 2. kuşak ve 3. kuşak arasındaki en temel farkları bulabilmektir.



Şekil 15.2. Kuşak ve 3. Kuşak Arasındaki Farklara İlişkin Kod–Teori Modeli



Şekil 16.3. Kuşağa Göre 2. Kuşakla Arasındaki Farklara İlişkin Frekans Dağılımı



Şekil 17.2. Kuşağa Göre 3. Kuşakla Arasındaki Farklara İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 15 ve Şekil 16' ya bakıldığında 3. kuşağa göre 2. kuşakla arasındaki farklara ilişkin bulgular görülmektedir. 3. kuşak katılımcılara göre 2. kuşakla arasındaki

farklar 6 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 15'tir. 3. kuşağın ifadelerine göre en çok farklı olduğu özellikleri 4 frekans değeriyle bütün işlerin sorumluluğunun alınması, 3'er frekans değeriyle iş tatminlerinin yüksek olması ve yeniliklere kapalı olmak gelirken, 2'şer frekans değeriyle de fazla disiplinli olmak ve yeni iş fikirlerine karşı heyecansız olmak gelmektedir. Sonrasında da 1 frekans değeriyle sürekli iş düşünmek yer almaktadır.

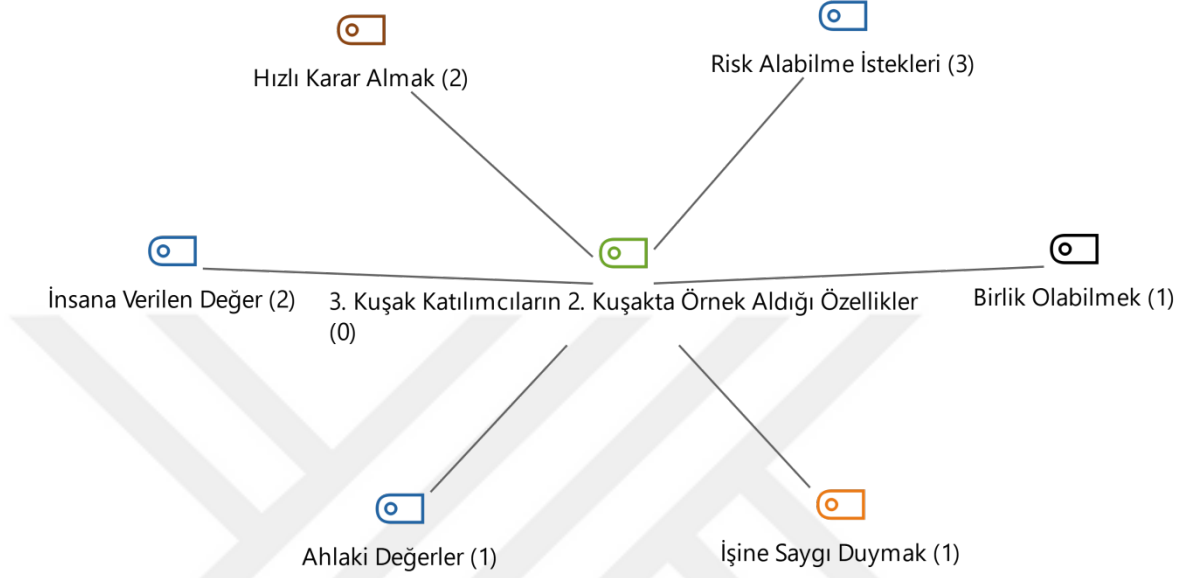
Bu bulgulara göre özetle 3. kuşaktaki katılımcılar 2. kuşakla aralarında en fazla bütün işlerin sorumluluğunun alınması olduğunu düşünmektedir. 3 kuşaktaki katılımcılar 2. kuşağın aksine bütün işlerin sorumluluğunu almak yerine profesyonel yöneticilerle çalışmaya ve kurumsallaşmaya daha sıcak bakmaktadırlar. 3. kuşaktaki katılımcılar yeniliklere uyum sağlamak isterken 2. kuşaktakiler daha tutucu davranışlar sergilemektedir. 2. kuşağın yeni iş fikirlerine karşı heyecansız olmaları 3. kuşaktaki katılımcıların girişimcilik eğilimini düşürebilmektedir.

Şekil 15 ve Şekil 17' ye bakıldığında 2. kuşağa göre 3. kuşakla arasındaki farklara ilişkin bulgular görülmektedir. 2. kuşak katılımcıların 3. kuşakla arasındaki farklar 7 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 15'tir. 2. kuşaktaki katılımcıların en çok farklı olduğunu ifade ettiği özellik 4 frekans değeriyle iş ahlakı, 3 frekans değeriyle teknolojiye uyum, 2'şer frekans değeriyle de yenilikçi tutum, sorumluluk almaktan kaçınmak ve iş disiplini. Bunların arkasından da 1'er frekans değeriyle eğitim seviyesi ve hedefler gelmektedir.

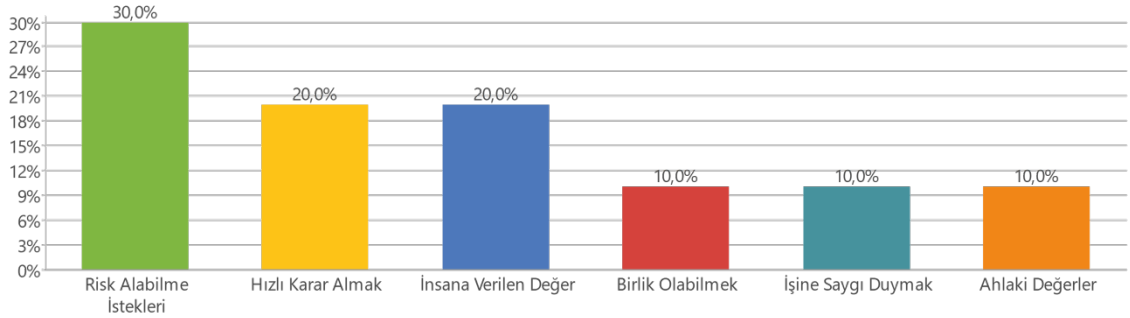
Bu bulgulara göre özetle 2. kuşaktaki katılımcılar 3. kuşakla arasındaki farklarda en başta iş ahlakı gelmektedir. 2. kuşaktaki katılımcılar iş ahlakına ve iş disiplinine çok önem vermektedir. Bunun sebebi bu konular da fazla kuralcı ve tutucu olmalarından kaynaklanabilmektedir. 2. kuşaktaki katılımcılar yeniliklere ve teknolojiye karşı daha çok gelenekselci yaklaşım sergilemektedir. 3. kuşaktaki varisler ise yeniliklere ve teknolojiye karşı uyum sağlamaya çalışmaktadır. 2. kuşaktaki katılımcılar kendilerine hedef belirlerken daha gerçekçi ve ölçülebilir hedefler belirlemektedir. 3. kuşağın belirlediği hedefler ise ölçülmesi ve gerçekleşmesi zor olan hedeflerdir. 2. kuşaktaki katılımcılar istedikleri gibi bir eğitim alamamışken, 3. kuşaktakiler istedikleri bölümde eğitimlerini almışlardır. Bunun sebebi de kendi alamadıkları eğitimi çocuklarının almasını istemişlerdir.

3.8.8. 3.Kuşağın 2. Kuşakta Örnek Aldığı Özelliklere İlişkin Bulgular

3. kuşaktaki katılımcılara 2. kuşağın hangi özelliklerini örnek aldığı sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı 3. kuşaktaki katılımcıların 2. kuşağın sahip olduğu hangi özelliklere sahip olmak istediğini bulabilmektir.



Şekil 18.3. Kuşağın 2. Kuşakta Örnek Aldığı Özelliklere İlişkin Kod – Teori Modeli



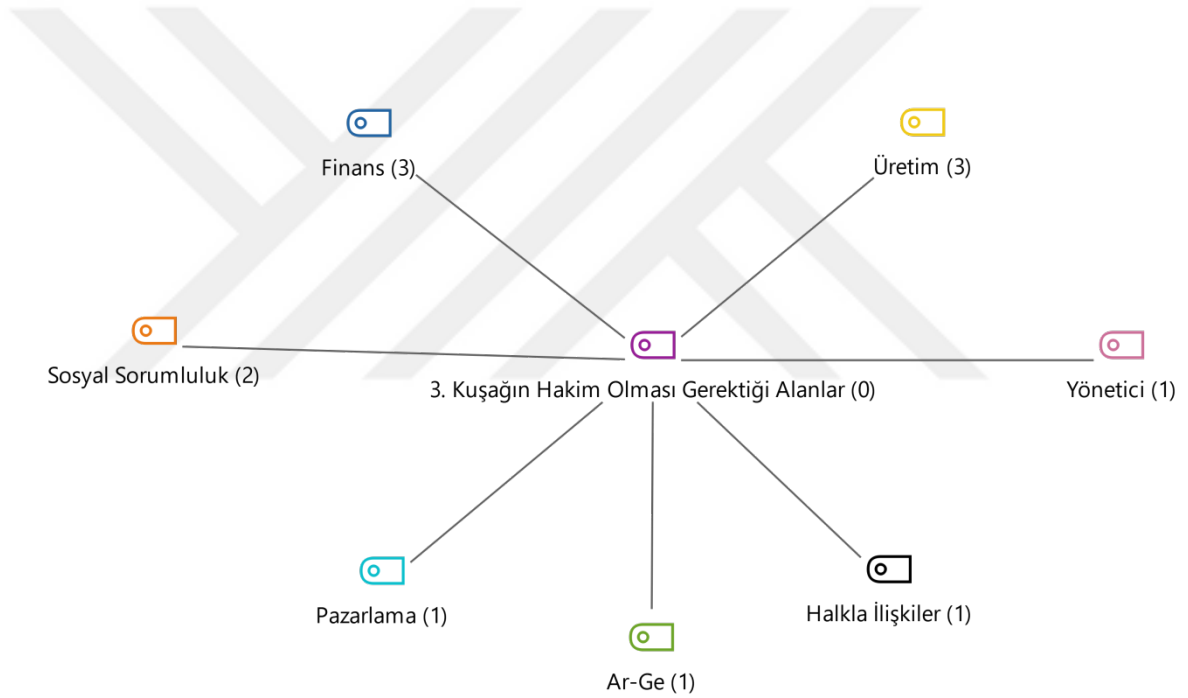
Şekil 19.3. Kuşağın 2. Kuşakta Örnek Aldığı Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 18 ve Şekil 19' a bakıldığında 3. kuşağın 2. kuşakta örnek aldığı özelliklere ilişkin bulgular görülmektedir. 3. kuşağın 2. kuşakta örnek aldığı özellikler 6 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 10'dur. 3. kuşağın en çok ifadelerine göre en çok örnek alınan özellikleri 3 frekans değeriyle risk alabilme istekliliği, 2'şer frekans değeriyle hızlı karar almak ve insana verilen değer yer alırken, 1'er frekans değeriyle de birlik olabilmek, işine saygı duymak ve ahlaki değerler yer

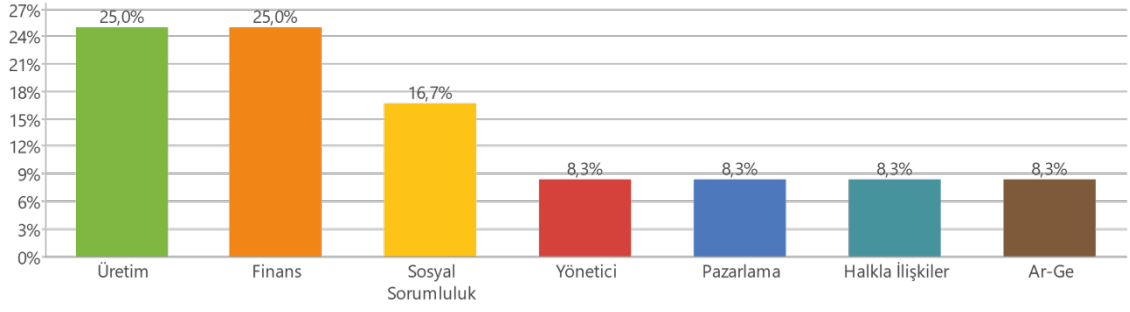
almaktadır. Bu şekillere göre özetle 3. kuşak 2. kuşağın hızlı karar alabilmesini ve risk alabilme istekliliğini örnek almak istemektedir. Bunun yanında 2. kuşağın hızlı karar vermesi ve risk alabilmesi 3. kuşağa bu hususlarda cesaret verebilmektedir. 2. kuşağın yaptığı işi ciddiye alması ve saygı duyması 3. kuşağın yaptığı işe değer vermesini ve saygı duymasını sağlamaktadır.

3.8.9. 2. Kuşağa Göre 3.Kuşaktakilerin Hâkim Olması Gereken Alanlara İlişkin Bulgular

2. kuşaktaki katılımcılara 3. kuşağın hangi alanlara hâkim olması gerektiği sorulmuştur. Bu sorumuzun da sorulma amacı da 2. kuşaktaki katılımcıların 3. kuşağın hangi alanlara hâkim olmasını istiyor olduğunu bulabilmektir.



Şekil 20.2.Kuşağa Göre 3.Kuşağın Hâkim Olması Gerektiği Alanlara İlişkin Kod – Teori Modeli

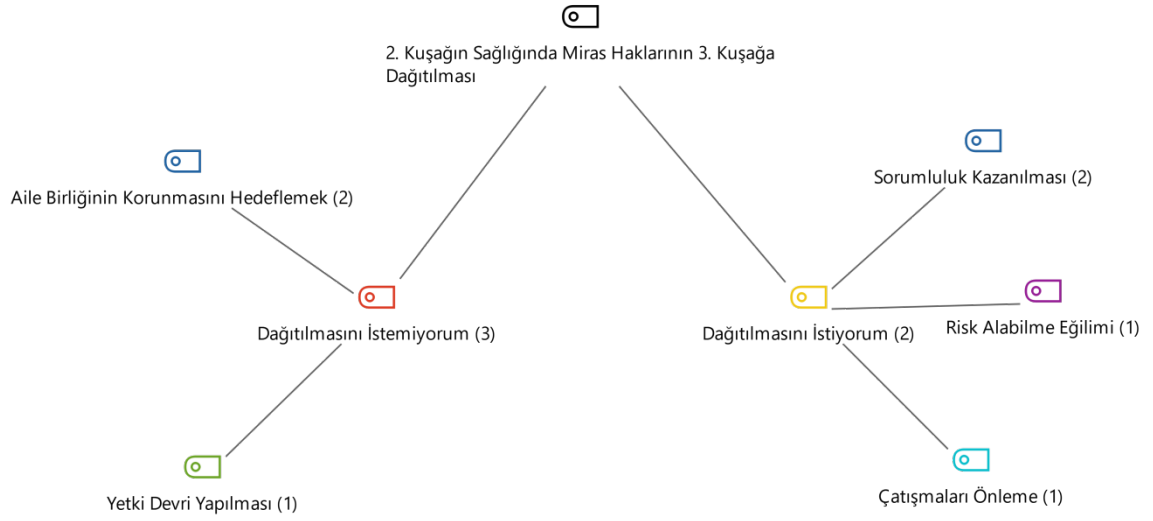


Şekil 21.2.Kuşağa Göre 3.Kuşağın Hâkim Olması Gerektiği Alanlara İlişkin Frekans Dağılımı

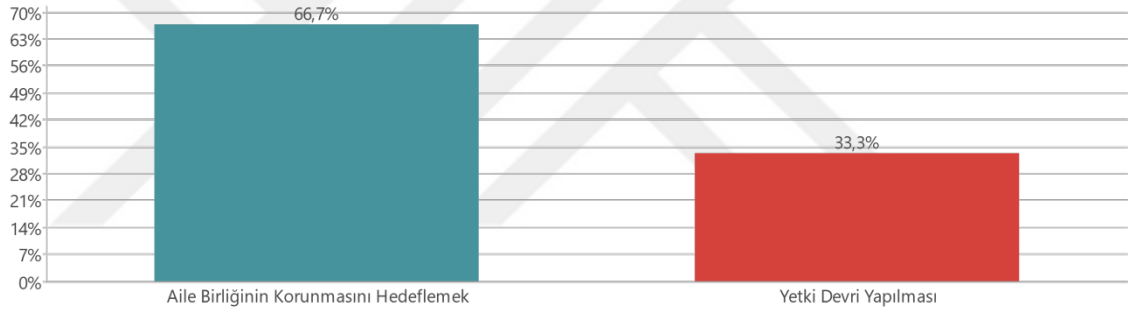
Şekil 20 ve Şekil 21' e bakıldığında 2. kuşak katılımcıların 3. kuşaktakilerin hâkim olmasını istediği alanlara ilişkin bulgular görülmektedir. 2. kuşak katılımcıların 3. kuşaktakilerin hâkim olmasını istediği alanlar 7 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 12'dir. 2. kuşaktaki katılımcıların en çok ifade ettiği alanlar 3'er frekans değeriyle üretim ve finans, 2 frekans değeriyle sosyal sorumluluk alanlarıdır. Sonrasında 1'er frekans değeriyle yönetici, pazarlama, halkla ilişkiler ve Ar-Ge yer almaktadır. Bu bulgulara göre özetle 2. kuşak 3. kuşağın üretim alanına hakim olmasını istemektedir. Bu isteğin sebebi de mülakat görüşmesi yaptığımız işletmelerin çoğunluğunun üretim sektöründe yer almasından kaynaklanabilmektedir. 3. kuşağın finans alanına hakim olması sermaye yönetiminde ve finansal rakamların denetiminde kolaylık sağlayabilmektedir.

3.8.10. 2.Kuşağın Sağlığında Miras Haklarının 3.Kuşağa Dağıtılmasına İlişkin Bulgular

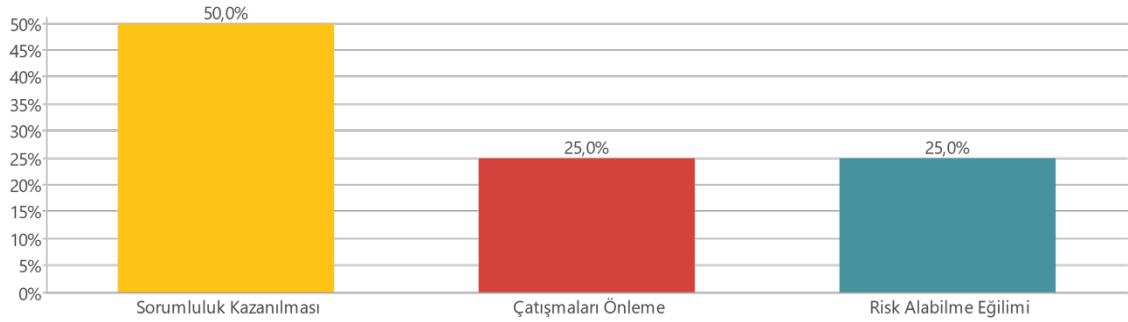
2. kuşaktaki katılımcılara sağlığında miras haklarının 3. kuşağa dağıtılması hakkında ne düşündüğü sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da 2. kuşak katılımcıların miras haklarının dağıtılması ve işletmenin devri hakkında neler düşündüğünü bulabilmektir.



Şekil 22.2.Kuşağın Sağlığında Miras Haklarının 3.Kuşağa Dağıtılmasına İlişkin Kod–Teori Modeli

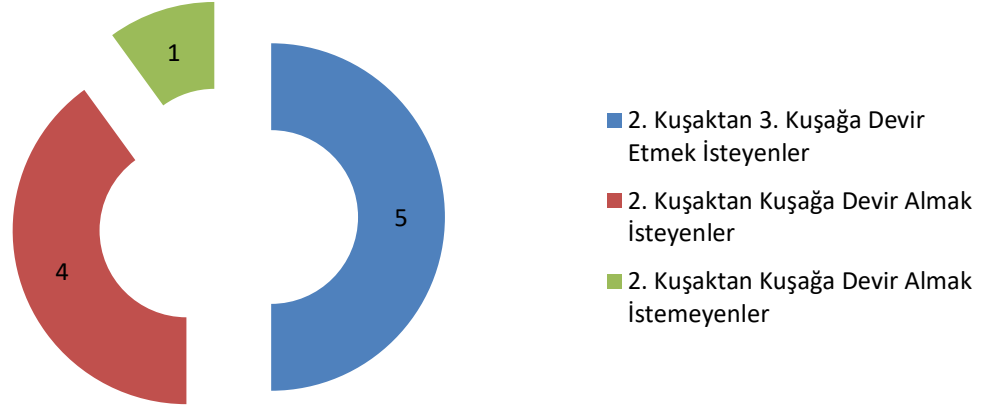


Şekil 23.2.Kuşak Katılımcıların Sağlığında Miras Dağıtımı İstemeyenlere İlişkin Frekans Dağılımı



Şekil 24.2.Kuşak Katılımcıların Sağlığında Miras Dağıtımı İsteyenlere İlişkin Frekans Dağılımı

İşletmenin Devir Edilme ve Alınma İstekliliği



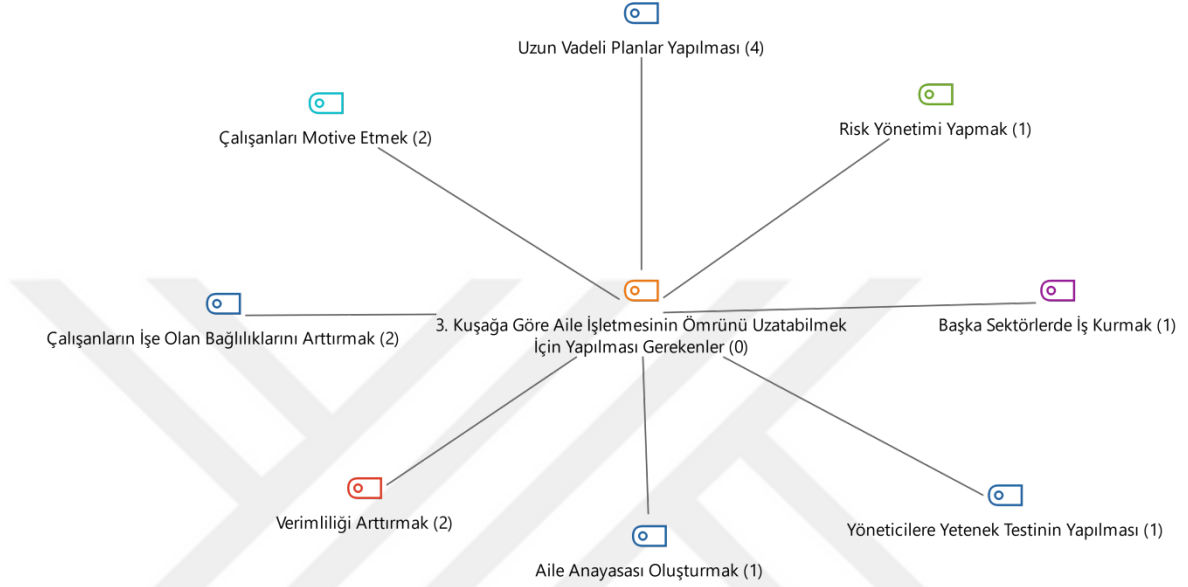
Şekil 25.İşletmenin Devir Edilmesi ve Devir Alınmasına İlişkin Bulgular

Şekil 25’ e bakıldığında işletmeyi devir edilmesine ve devir alınmasına ilişkin bulgular görülmektedir. 2. kuşak katılımcılara mülakat görüşmelerinde “İşletmeyi sizden sonraki nesle devretmeyi düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. 2. kuşaktaki 5 katılımcıda devretmek istediğini belirtmiştir. 3. kuşaktaki katılımcılara mülakat görüşmelerinde “İşletmeyi devir almayı istiyor musunuz? Bu konuda size baskı yapılıyor mu?” sorusu sorulmuştur. Mülakat sorusuna 4 katılımcı devir almak istediğini, 1 katılımcı ise devir almak istemediğini söylemiştir. Şekil 22’ ye bakıldığında 2. kuşak katılımcıların sağlığında miras haklarının dağıtımına ilişkin bulgular görülmektedir. 2. kuşak katılımcılardan 2 tanesi sağlığında miras haklarını 3. kuşağa devretmek isterken, geriye kalan 3 katılımcı ise sağlığında miras haklarını devretmek istememektedir.

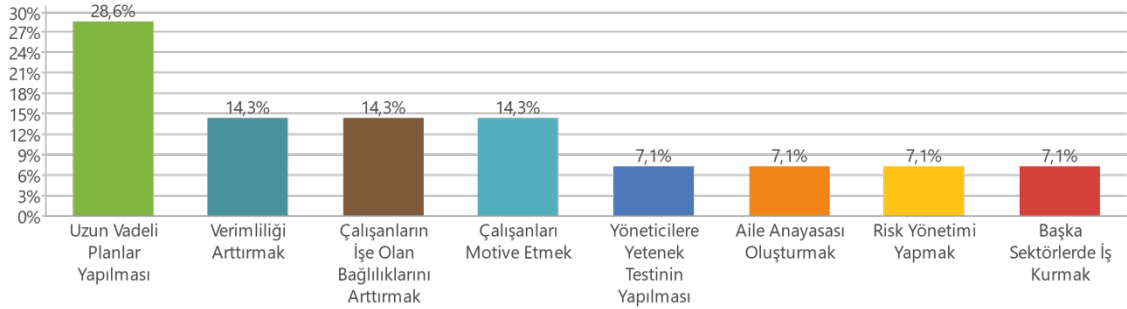
Bu şekillere göre özetle 2. kuşaktaki katılımcıların hepsi 3. kuşağa işletmeyi devir etmek istemektedir. Fakat 2. kuşaktaki bazı katılımcılar sağlığında miras haklarını 3. kuşağa dağıtılmasını istememektedir. Bunun sebebi de ailenin dağılacağını düşünmesinden kaynaklanabilmektedir. 3. kuşağa sağlığında miras haklarını devretmek isteyenler ise aile içerisindeki çatışmaları önleyebileceğini düşünmektedir. 2. kuşağa göre 3. kuşağın işlerin başına geçmesi onun daha fazla sorumluluk almasına ve risk almak istemesine sebep olabilmektedir.

3.8.11. 3. Kuşğa Göre Aile İşletmesinin Ömrünü Uzatmak İçin Neler Yapılması Gerektiğine İlişkin Bulgular

3. kuşaktaki katılımcılara aile işletmesinin ömrünü uzatmak için neler yapılması gerektiği sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da 3. kuşak katılımcıların aile işletmesinin ömrünü uzatmak hakkında neler düşündüğünü öğrenebilmektir.



Şekil 26.3.Kuşğa Göre Aile İşletmesinin Ömrünü Uzatabilmek İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Kod–Teori Modeli



Şekil 27.3.Kuşğa Göre Aile İşletmesinin Ömrünü Uzatabilmek İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Frekans Dağılımı

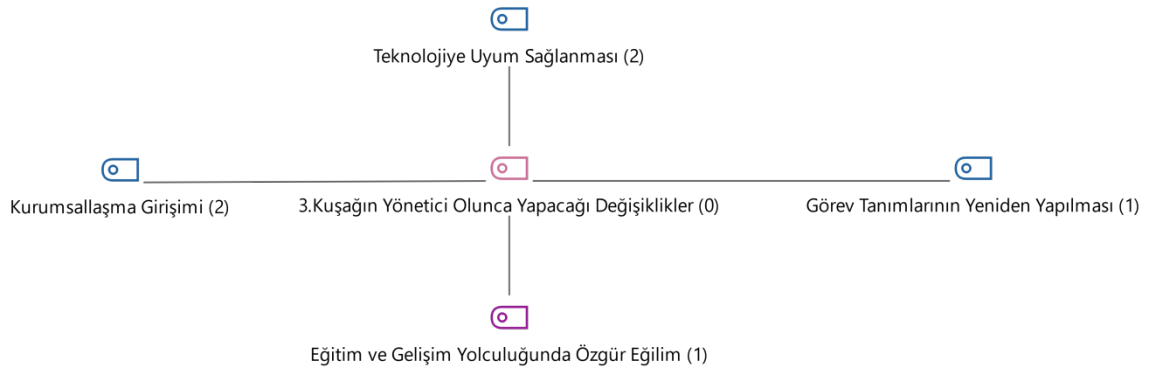
Şekil 26 ve Şekil 27' ye bakıldığında 3. kuşaktaki katılımcılara göre aile işletmesinin ömrünü uzatabilmek için yapılması gerekenlere ilişkin bulgular görülmektedir. 3. kuşğa göre aile işletmesinin ömrünü uzatabilmek için yapılması gerekenler 8 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 14'tür. 3.

kuşaktaki katılımcılara göre yapılması gerekenlere ilişkin en çok ifade edilen 4 frekans değeriyle uzun vadeli planlar yapılması, 2'er frekans değeriyle verimliliği arttırmak, çalışanları motive etmek ve çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırmak yer almaktadır. Bunların arkasından da 1'er frekans değeriyle yöneticilere yetenek testinin yapılması, aile anayasası oluşturmak, risk yönetimi yapmak ve başka sektörlerde iş kurmak gelmektedir.

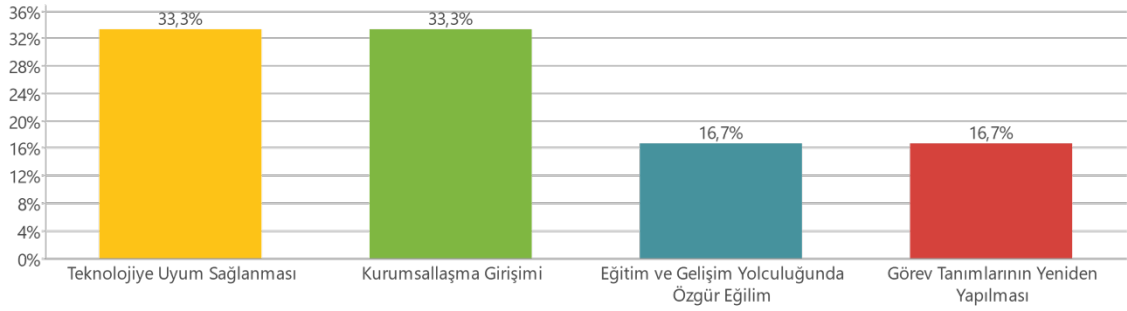
Bu bulgulara göre özetle aile işletmesinin ömrünü uzatabilmek için daha uzun vadeli planlar yapılmalıdır. 3. kuşağa göre bu planlar işletmenin başına geçecek yöneticiyi, aile anayasasını ve risk yönetimini de içermelidir. 3. kuşak kendi sektörleri dışında farklı sektörlerle giriş yapmak istemektedir. Bu isteklerinin sebebi de olası kriz dönemlerinde risklerinin bölündüğünü düşünmelerinden kaynaklanabilmektedir. 3. kuşaktaki katılımcılara göre çalışanlarının işe bağlılığının artması ve motive edilmesi verimliliğin artmasına sebep olabilmektedir.

3.8.12. 3.Kuşağın Yönetici Olunca Yapacağı Değişikliklere İlişkin Elde Edilen Bulgular

3. kuşaktaki katılımcılara yönetici olunca yapacağı en büyük değişimler sorulmuştur. Bu sorumuzun sorulma amacı da 3. kuşak katılımcıların yönetici olunca neleri değiştirmek istediğini öğrenebilmektir.



Şekil 28.3.Kuşağın Yönetici Olunca Yapacağı Değişikliklere İlişkin Kod – Teori Modeli



Şekil 29.3.Kuşağın Yönetici Olunca Yapacağı Değişikliklere İlişkin Frekans Dağılımı

Şekil 28 ve Şekil 29’ a bakıldığında 3. kuşaktaki katılımcıların yönetici olunca yapacağı değişimlere ilişkin bulgular görülmektedir. 3. kuşaktaki katılımcıların yönetici olunca yapacağı değişimler 4 kod başlığında toplanmıştır ve toplam frekans değerimiz 6’dır. 3. kuşaktaki katılımcıların en çok ifade ettiği değişimler 2’er frekans değeriyle teknolojiye uyum sağlanması ve kurumsallaşma girişimidir. Bunların arkasından da 1’er frekans değeriyle eğitim ve gelişim yolculuğunda özgür eğitim ve görev tanımlarının yeniden yapılması yer almaktadır.

Bu bulgulara bakarak özetle 3. kuşaktaki katılımcıların yönetici olunca en büyük değişimi teknolojiye uyum sağlanmasında yapmak istemektedirler. Bu isteklerinin sebebi de 2. kuşağın teknolojiye ve yeniliklere karşı daha gelenekselci davranmasından kaynaklanabilmektedir. 3. kuşağa göre görev tanımlarının yeniden yapılması gerekmektedir. Aile bireylerinin görevlerinin ve rollerinin belirlenmesiyle olası çatışmaların önüne geçilebileceği düşünülmektedir. 3. kuşak 2. kuşağa göre kurumsallaşmaya daha sıcak bakmaktadır. Bu yüzden kurumsallaşmaya geçebilmek için gerekli hazırlıkları yapmak ve profesyonel yöneticilerle çalışmak istemektedirler.

SONUÇ

Bu araştırmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği sürecine engel olabilecek faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği hususunda kuşakların birbirlerine yaklaşımları büyük önem arz edebilmektedir. Araştırmaya katılan 2. ve 3. kuşak aile bireylerinin, birbirlerine yönelik beğenileri, eleştirileri; kendi aralarındaki fikir ayrılıkları; gelecek kuşaklara dair beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre birbirleri arasında yaşanan çatışmaların sebeplerinin araştırılması ve bunlara yönelik çözümlerin neler olduğu hakkında öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma kapsamında, Burdur ili Bucak İlçesinde faaliyet gösteren kuruluşları 25 yıl ve üzeri olan 3 aile işletmesiyle görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan aile işletmelerinin 2 tanesi üretim sektöründe, 1 tanesi de hizmet sektöründe yer almaktadır. Aile işletmelerinin başında 2. kuşaktaki katılımcılar görev yapmaktadır. Aile işletmelerinden mülakat görüşmelerine 2. kuşaktan 5 ve 3. kuşaktan 5 olmak üzere toplam 10 aday katılmıştır. 2. kuşaktaki katılımcıların tamamı erkek iken 3. kuşakta katılımcıların 4 tanesi erkek, 1 tanesi de kadındır.

2. kuşaktaki katılımcılara “2. kuşağın 3. kuşakta en çok beğendiği özellikler nedir?” araştırma sorusu sorulmuştur. 2. kuşağın cevaplarına göre 3. kuşakta en çok araştırmacı ve yeniliklere açık olmalarını beğendiği görülmektedir. Bu özelliklerinin yanında gelecek ile ilgilenmeleri ve piyasa şartlarına hızlı uyum göstermeleri 2. kuşaktan takdir almaktadır. 3. kuşağın işletmeyi benimsemesi, onların çalışma disiplinini ve sorumluluk alma istekliliğini arttırmaktadır.

2. kuşaktaki katılımcılara “2. kuşağın 3. kuşakta en çok eleştirdiği özellikler nelerdir?” araştırma sorusu sorulmuştur. 2. kuşaktakilere göre 3. kuşağın risk almayan ve kararsız tutumları yavaş hareket etmelerine sebep olduğu anlaşılmaktadır. 3. kuşağın teknolojiye yatkınlığı ve teknolojiye fazla ilgi göstermesi onları icradan ve sahadan uzaklaştırmaktadır. Bu durum da onların sahada çalışmak yerine sadece ilgi duyduğu alanlarda çalışma isteği göstermelerine sebep olabilmektedir. İşletmelerin kendilerine has bazı sahip olduğu kurallar ve çalışma prensipleri vardır. Bu kurallar ve prensipler 2. kuşağın gelenekselci ve disiplinli tutumuna göre zamanla şekillenmiştir. 3. kuşağın daha esnek çalışmayı seviyor olması uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Bunlara uyum

sağlayamaması gençlerin iş disiplinlerine ve sorumluluk tutumlarına olumsuz etki etmektedir. Gençlerin bu tutumları sergilemesi babalarını rahatsız eder. 3. kuşağın istediklerine kolay şekilde sahip olabiliyor olması, onların sahip olduğu şeyleri değersiz kılmakta ve israfçılık eğilimi göstermelerine sebep olabilir.

2. kuşaktaki katılımcılara “2. kuşağın 3. kuşakta sahip olmasını istediği özellikler nelerdir?” araştırma sorusu sorulmuştur. 2. kuşağın cevaplarına göre en önemli buldukları husus çocuklarının işletmeyi sahiplenmesidir. Bu hususta çocuklarının işletmeyi miras malı olarak görmeleri yerine kendi işletmeleri olarak kabul etmelerini istemelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda işletmeyi sahiplenmeleri onların işletme için daha fazla çaba göstermelerine ve risk almalarına etki etmektedir. Babaları çocuklarının işletmenin gerektirdiği bölümlerde ve gelecekleri için iyi bir çevre edinebilecekleri okullarda eğitim almalarını istemiştir. Bu aldıkları eğitimleri de işletme içerisinde veya başka işletmelerde staj çalışmalarıyla desteklemeleri ve tecrübe kazanmaları gerekmektedir. Çocuklarının işletmeye katkı sağlayacağını düşündükleri finans ve üretim alanında kendilerini geliştirmelerini ve ileride bu alanlarda hâkimiyet sağlamalarını beklemektedir. Edindikleri tecrübeler sayesinde karşılaşılabilecekleri sorunlara ve krizlere karşı analitik yönetim anlayışına sahip ve çözüm odaklı bir lider olarak işletmeye önderlik etmeleri istenilmektedir.

3. kuşaktaki katılımcılara “3. kuşağın işletme devir sürecinde 2. kuşaktan beklentileri nelerdir?” araştırma sorusu sorulmuştur. 3. kuşaktaki katılımcıların cevaplarına göre babalarının tecrübelerine ve bilgilerine saygı duydukları ve 3. kuşaktaki katılımcıların “rehberlik ihtiyacı” yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden de babalarının daha öğretici olmasına yönelik beklentileri vardır. 2. kuşak yeniliklere karşı biraz daha gelenekselci ve tutucu davranışlar sergileyebilmektedir. 3. kuşak ise bu davranışlar yerine yeni fikirlere destek olunmasını ve teşvik edilmesini arzu ederler. 3. kuşak katılımcılar hızlı ve riskli kararlar alarak hata yapmaktan korkuyorlar. Bu yüzden de babalarının bu süreçte kendilerini denetleyerek yanlış kararlar almalarının önüne geçilmesini istiyorlar.

3. kuşaktaki katılımcılara “3. kuşağın 2. kuşakta en çok eleştirdiği özellikler nelerdir?” araştırma sorusu sorulmuştur. 2. kuşak başarılı olmanın verdiği özgüvenle aldığı kararların genellikle doğru olduğuna inanmaktadır. Bu özgüven ve ben

merkeziyetçi olmasıyla birlikte baba olarak söylemlerinin çok sorgulanmasını, eleştirilmesini ve tartışmaya girilmesini sevmemektedir. 3. kuşak ise doğru bulduklarını söyleyememekten ve söylediklerinin de saygısızlık olarak anlaşılmamasından da oldukça rahatsız olmaktadır. 2. kuşak işi hayatının büyük bir parçası olarak gördüğü için ailesinden ve sosyal hayatından ödün vermektedir. Çocukları ise bunun aksine sosyal hayatlarına da zaman ayırmak istiyorlar. Babalarının iş hayatına ayırdığı zamandan dolayı yaşadığı ilgisizliği kendi ailelerine yaşatmak istememektedirler. Bundan dolayı da iş sosyal hayat dengesinde işi merkez kılan bir hayatı tercih etmiyorlar. Ayrıca bu tercihleri eleştiren 3. kuşak, babalarının kontrol odaklı yönetim anlayışından da oldukça muzdariptir. 3. kuşaktaki katılımcılar babalarının iş insanı olarak gelenekselci yaklaşım sergilemesinden kaynaklanan teknoloji eksikliğinden de şikâyet etmektedirler.

2. kuşak ve 3. kuşaktaki katılımcılara “2. kuşak ve 3. kuşak arasındaki en temel farklar nelerdir?” araştırma sorusu sorulmuştur. 3. kuşaktaki katılımcıların cevaplarına göre 2. kuşakla aralarında en büyük farklılık işlerin bir kişi üzerinde toplanması ve sorumlulukların alınması üzerinedir. 2. kuşak işletmedeki bütün işleyişi takip etmek ve karar mekanizması olmayı tercih etmektedir. 3. kuşak ise bunun aksine belirlenen şartlar altında profesyonel yöneticilerin bu görevleri yerine getirmesi gerektiğini düşünmektedir. Profesyonel yöneticilerle çalışmaya başlayarak, kurumsallaşma sürecini de başlatmak istemektedirler. 3. kuşağın farklı olduğunu düşündüğü diğer bir konu da babalarının yeniliklere kapalı olmaları ve bununla birlikte yeni iş fikirlerine karşı heyecansız olmalarıdır. 2. kuşağın bu heyecansız tutumu 3. kuşağın yeni iş fikirlerine bakış açısını ve girişimcilik eğilimlerini de etkileyebilmektedir. 2. kuşağa göre 3. kuşakla aralarındaki en büyük farklılık iş ahlakıdır. Bunun da sebebi 2. kuşağın 3. kuşağa göre ahlaki değerlere daha fazla önem vermesi, kuralcı ve tutucu yaklaşım sergilemesinden kaynaklanmaktadır. Aralarında ki diğer bir farklılıkta yeniliklere ve teknolojiye olan bakış açısıdır. 2. kuşak yeniliklere ve teknolojiye uyum konusunda gelenekselci yaklaşım sergilerken, 3. kuşak bunların aksine yeniliklere ve teknolojiye uyum sağlamaya çalışmaktadır.

2. kuşak 3. kuşağın işletmeyi devam ettirmesini istemektedir. Fakat sağlığında miras haklarının dağıtılması hususunda kararsızlıklar yaşabilmektedir. Bunun da sebebi miras haklarının dağıtılması aile birliğinin bozulacağına ve ailenin dağılacağını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Miras haklarının dağıtılması yerine yetki devrinin

yapılmasını gerektiğini düşünürlerken, miras haklarının dağıtılmasının da aile içerisinde yaşanabilecek çatışmaların önüne geçilebileceğine, risk alma eğilimlerinin ve sorumluluk alma isteklerinin de artacağına inanmaktadırlar. 3. kuşak ise işletmenin köklü bir geçmişi olduğunu düşünmekte ve bu geçmişine sahip çıkarak ömrünü uzatmak istemektedir. 3. kuşak kendilerinden beklenenlerin netleştirilmesini ve görev tanımlarının yapılmasını arzu etmektedir. Yönetici olarak da uzun vadeli düşünce ve strateji üretimine zaman ayırmayı planlamaktadır. Bu değişikliklerin ve planlamaların da aile işletmesinin ömrünü uzatabileceğini düşünmektedirler.

Bu araştırma da 2. ve 3. kuşağa sorulan araştırma sorularına katılımcıların verdiği cevaplara göre 2. kuşağın 3. kuşakta en çok yenilikçi olmasını beğendiği görülmektedir. Bu yüzden de yenilikçi danışma kurulu kurulmalıdır. Böylece 3. kuşak işletmeyi benimser, sorumluluk alır ve değer gördüğünü hisseder. 2. kuşak 3. kuşağın işletmeyi sahiplenmesini istemektedir fakat aynı zamanda da baba olarak çocuklarını dinlememektedirler. Çocuklarının işletmeyi sahiplenmesi için babalarının onların söylemlerine değer vermesi ve tartışmalara açık olması gerekmektedir.

3. kuşağın hayata istediklerini elde ederek başlıyor olması; onların mücadele yeteneğini ve girişimcilik eğilimlerini düşürmektedir. Ayrıca çocukların zorluk yaşamaması da konfor eğilimlerini arttırmaktadır. Bu durum da onların sahadan uzak kalma arzusu göstermelerine sebep olabilirken, internet kuşağı olmaları ve teknolojiye fazla ilgi göstermeleri de kolaycılık eğilimlerini güçlendirdiği görülmektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre 2. ve 3. kuşak arasında yaşanan fikir ayrılıklarının bazı ortak sebepleri bulunmaktadır. 2. kuşak daha gelenekselci ve iş sosyal hayat dengesinde işi merkez kılan bir hayat tercih ederken, 3. kuşak bunların aksine daha yenilikçi ve iş sosyal hayat dengesinde işi merkez kılan bir hayat tercih etmemektedir. Babaları çocuklarının gerekli imkânlarla sahip olmasının ve eğitim almalarıyla birlikte işletme için daha fazla çaba göstereceklerini ve daha aktif olacaklarını düşünmektedir. Fakat çocuklarının bu çabayı göstermemesi ve yavaş hareket etmesi kuşaklararası fikir ayrılıklarına sebep olmaktadır. Bu yaşanan kuşaklararası fikir ayrılıkları da kuşak çatışmalarını meydana getirmektedir.

Her bir kuşak aile işletmesi için oldukça önemlidir. Bu çalışmanın sonucunda çıkarılan en önemli tespit kuşaklararası geçişkenliğin modellenmesidir. Çünkü 3.

kuşağın yavaş eğilimi, risk alamaması ve hissettiği karar verme zorluğu doğal olarak tecrübe eksikliğinden ve ailenin onca zorlukla getirdiği noktaya zarar verme endişesinden kaynaklanmaktadır. 1. kuşağın 3. kuşağa, belki de daha etkili olarak 2. kuşağın 3. kuşağa aktarım içeriği ve kurgusu çok önemlidir. Sadece gelenekselci bir disiplin anlayışı ile beklentiler üzerinden aktarımlar yapmak, elde sopa olarak algılanabilmektedir. Bu yüzden 1. ve 2. kuşağın tıpkı bir eğitimci edasıyla çeşitli temalar üzerinden hizmet içi tecrübe aktarım “okulu” oluşturulmalıdır. Burada aktif olması beklenen 2. kuşaklar farklı tecrübi alanları paylaşıp ders tadında aktarımlar yapmalıdır. Bu aktarımlar ders tadında ayrı bir mekân ve zamanda olabileceği gibi, iş başında da gerçekleşebilir. Bununla birlikte 3. kuşaklar tarafından oluşan kurmay bir danışma kurulu oluşmalı, burada genç beyinlerin fikirleri gelişmeli ve bütünleşik ve stratejik öneriler hazırlanmalıdır. Bunun yanında işletmenin sistematik bir değerlendirmesini -çeşitli zaman aralıklarında-, daha eğitilmiş olduğu görülen, veriler ile analiz ve projeksiyon ortaya koyabilen genç kuşak yapabilir. Detaylı olmasa da genç kuşağı işletmenin geleceğine dair bir stratejik plan önerisi olmalıdır. Bu plan; üst kuşakların tecrübi bakışları ile olgunlaştırılıp, genç kuşağın mesuliyetini ve bağlılığını artırıcı bir etki sağlayabilir. Bu değerlendirmeler ve öneriler çeşitli zaman periyotlarında üst kuşaklarla paylaşılmalıdır. Bu paylaşımlar yönetim kurulu havasından farklı bir iklimde olmalıdır. Zaman zaman farklı yerlerde, işletme dışı informal zamanlarda gerçekleşebilir. Ancak planlanmış ve gündeme bağlanmış olması da önemli görülmektedir. Böylece aktarımın karşılıklı olması sağlanmalıdır. Böylece üst kuşakların da perspektiflerinin genişlemesi sağlanabilir. Tecrübe ile yeni perspektiflerin makul uyumu gözetilmelidir.

Aile işletmesini tamamen kurumsal bir tasarıma sokma çabası doğru olmayabilir. Ancak baz düzeyde 3. kuşağın görev/alan paylaşımları yapılmalı, sonrasında ise bu kuşağın gören/alanlar arası dolaşımları da planlanmalıdır. Bu basit bir sen “haftaya buraya gel” gibi plansız ve görevler arası uyumsuz biçimde yapılmamalıdır. Ayrıca genç kuşağın eğitim ve eğilimleri de bu konu da belirleyicidir. İlgili literatürde aile anayasası olarak geçen baz düzeyde bir kurumsal tasarım potansiyel çatışma alanlarının önüne geçebilir. Aile işletmelerinde proaktif olmak oldukça kritiktir. Çünkü iş düzeyindeki çatışmalar, aile ve böylece duygusal-kişisel yönelime geçme tehdidi altındadır. Mümkün olduğunca olgusal değerlendirmeler

noktasında kalabilmek çok değerlidir. Aksi takdirde hem genç kuşakların aileye ve işletmeye bağlılıkları, hem de aile ve işletme bütünlüğü zarar görebilir. Doğal olarak oluşan mevcut beklenti karmaşıklığını çözümlmek gerekir. Her iki taraf da birbirlerinden beklentilerini konuşabilmelidir. Detaylarda boğulmayıp, temel beklentilerin karşılanması noktasında kalabilmelidirler. Aile anayasası, ailenin misyonunu, menfaat sahibi olanların haklarını, değerlerini, sorumluluklarını ve kuralları belirleyen resmi bir belgedir. Ama aynı zamanda gayri resmi de bir oluşumdur. Duygusal etkisi yüksek, bu yüzden de bağlılık oluşturunca etkisi yüksektir. Belgenin hazırlanması konusunda bu husus dikkate alınmalıdır. Kritik detaylar dışında detayda boğulmak doğru değildir. Stratejik alanlarda netleştirmeler önemlidir. Aslında oluşturulmaya çalışılan bir usuldür. Aileni değerleri ile uyumlu bir usule ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Abdullah, M. A., Hamid, Z. A. ve Hashim, J. (2011). Family-Owned Businesses: Towards a Model of Succession Planning in Malaysia. *International Review of Business Research Papers* , 251-264.
- Adedayo, O. S., Olanipekun, O. J. ve Ojo, O. (2016). Planning for Succession and Firm's Sustainability: Evidence From Family Owned Businesses in Lagos and Ogun States, Nigeria. *Issues in Business Management and Economics* , 4 (6), 63-69.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 35.
- Akıntürk, T. (1994). Medeni hukuk. Ankara.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Arıca, M. S. (2007). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Arıcıoğlu, M. A., Paksoy, T. ve Güleş, H. K. (2006). Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi : Kongre Kitabı* (s. 413). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Aydiner, T. (2008). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi:İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi* , 9 (1), 23-28.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives* , 20 (2), 73-96.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (14), 14.
- Bowman, N. (1991). Transferring Manangement In The Family-Owned Business. *Emerging Business* , 1-33. U.S. SmallBusiness Administration.
- Bowman-Upton, N. (1991). Transferring Management In The Family-Owned Business. *Emerging Business Series* , 1-33.
- Bozkurt, R. (2004). Aile İşletmelerinin Sürekliliğinin Sağlanması - 1. *Anahtar* (s. 14). Milli Prodüktivite Merkezi .
- Bozkurt, R. (2004). Aile Şirketlerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesi İçin Yapılması Gereken Planlar. *1.Aile İşletmeleri Sempozyumu*. İzmir: Milli Produktive Merkezi Yayınları.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4. Edition b.). Sage.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (9. Baskı b.). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. *Family Business Review* , 15 (3), 239-252.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği. T. Koçel, *1. Aile İşletmesi Kongresi* (s. 189-201). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Dana, R. (2001). Preparing The Family Business For The Next Generation. *Business West* , 17 (9).

- Danes, S. M., Haberman, H. R. ve McTavish, D. (2005). Gendered Discourse About Family Business. *Family Relations* , 54 (1), 116-130.
- Dones, M. S. ve Olson, P. D. (2003). Women's Role Involvement In Family Businesses, Business Tensions & Business Success. *Family Businesses Review* , 16 (1), 53-68.
- Dumas, C. (1992). Integrating The Daughter Into Family Business Manangement. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 16 (4), 41-56.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile işletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Erdirençelebi, M., Arıcıoğlu, M. A. ve Güleş, H. K. (2015, Haziran). Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Nasıl Sağlanır? *Harvard Business Review Türkiye* , 116-120.
- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertuna, . (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Feyzoğlu, F. N. (1990). *Aile Hukuku*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile İşletmeleri*. Alfa Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2017). *Aile şirketleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Genç, K. Y. ve Deryal, Y. (2006). Orta ve Doğu Karadeniz'de Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma. T. Koçel, & M. Eliaçık Gülaçtı, *2.Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 399 - 410). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları .
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. *Harvard Bussiness School Press* , 4-5.
- Gibb, D. W. ve Wendy, H. (1994). Entrepreneuership And Family Business: Exploring The Connections. *Entreprenerurship Theory & Practise* , 19 (1), 71-83.

- Gonzalez, A. C., 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* , 27 (1), 51-66.
- Gordon, T. (1997). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (E. Aksay, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gray, D. H. (1986). Uses and Misuses of Strategic Planning. *Harvard Business Review* , 64 (1), 89.
- Güleş, H. K., Arıcioğlu, M. A. ve Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gümüştekin, E. G. ve Adsan, E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası Ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. T. Koçel, *2.Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Güngör Ak, B. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar Ve Çözüm Önerileri, Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme. T. Koçel, *2.Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 145-154). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B. A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (s. 169-177). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Günver, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür.
- Güzel, A., Fırat, S. ve Elbasan, B. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar ve Devir Planlaması: Avrupa Birliği Projesi Kapsamında Bir Alan Araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 10 (4), 1298-1320.
- Hollander, B. S. ve Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture and Family Business. *Family Business Review* , 3 (2), 139-151.
- Jaffe, D. T. (1990). *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*. Berkeley: CA.

- Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keenan, K. (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kets De Vries, M. F. (1993). The Dynamics of Family-Controlled Firms. *Organizational Dynamics* , 21 (3), 59-71.
- Kevser, M. (2007). *Stratejik Planlama ve Kobilerdeki Uygulamalar Üzerinde Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kırtaş, M. G. (2018). Uzun Ömürlü Türk Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğe İlişkin Çoklu Örnek Olay Araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 7 (1), 68 - 95.
- Landsberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lea, J. W. (1991). *Keeping It In The Family, Successful Succession Of The Family Business*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Lee, J. (1996). Culture and Management--A Study of Small Chinese Family Business in Singapore. *Journal of Small Business Management* , 34 (3), 63-68.
- Levinson, R. (1989). *Problems in Managing a Family-Owned Business*. Ohio: Business Development Publications MP 3.
- Longenecker, J. G. ve Moore, C. W. (1991). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Lune, H. ve Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods For the Social Sciences* (9. Edition b.). Pearson.
- Magretta, J. (1998). Governing the Family Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review* , 76 (1), 113-123.

- Miller, S. (2003). Analysis of Phenomenological Data Generated With Children as Research Participants. *Nurse Researcher* , 10 (4), 68-82.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. ve Stafford, K. (2003). The İmpact Of The Family And The Business On family Business Sustainability. *Journal Of Venturing* , 18 (5), 639-666.
- Öz-Alp, Ş. (1971). *Küçük İşletmeler*. Ankara: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Özdeş, E. (2019). *Asırlık Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Sürecinin İşleyişi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özkara, B. ve Kızıldağ, D. (2012). Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. T. Koçel, 5. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (s. 127-144). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişi. T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 33-41). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40.
- Pearce, J. A. ve David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Managament Executive* , 1 (2), 109-116.
- Polat Dede, N. (2019). Aile İşletmelerinde Çatışma Kaynakları. E. Baykal, *Sürdürülebilir Aile İşletmeleri* (s. 125). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Quinn, R. E. ve Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science* , 29 (1).
- Rodoplu, D. (2003). Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kusaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Gelistirme. F. Büyükkakın, II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Rose, P., Beeby, J. ve Parker, D. (1995). Academic Rigour in the Lived Experience of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing. *Journal of Advanced Nursing* , 21 (6), 1123-1129.

- Rosenblatt, P. C. (1990). *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. ve Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Sağlam, N. (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul: Golden Medya Matbaacılık .
- Schwartz, F. N. (2001). *Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları*. (İ. Bingöl, Çev.) İstanbul: Harvard Business Review İş ve Yaşam Dengesi, Mess Yayınları.
- Selek, A. ve Ünlü, E. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği. T. Koçel, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (s. 12-19). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Agmer Yayınları.
- Semerci, B. (2006). Çocuk Yetiştirmek. T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı* (s. 130-131). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Agmer Yayıncılık.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (2003). Predictors of Satisfaction With The Succession Process in Family Firms. *Journal of business Venturing* , 18 (5), 667-687.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Soral, E. ve Tekeli, İ. (1976). *Halk Sektörü Sorunu*. İstanbul: Gelişim Yayınları.
- Taşkır, H. ve Şimşek, T. B. (2008). Ayvalık Ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması Ve Örnek Uygulamaları. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı* (s. 204). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Tepe Küçüköğlu, M. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Devir Planlaması. O. Yılmaz, ve G. Bayramoğlu, *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri* (s. 217 - 238). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Thomas, W. I. ve Thomas, D. S. (1928). *The Child in America : Behavior Problems and Programs*. New York: Alfred A. Knopf.
- Tileylioğlu, A. (2006). Aile Şirketleri. T. Koçel, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* (s. 15-22). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tutan, M. (2014, Haziran). Aile Şirketlerinde Yönetim Genç Kuşağa Devredilirken Neler Yaşanıyor? *Harvard Business Review Türkiye* , 117 - 121.
- Üzümcü, Ö. (2016). Nitel Araştırma Yöntemine Sahip Tezlerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 4 (32), 327-340.
- Vadnjal, J. ve Zupan, B. (2009). The Role of Women in Family Businesses. *Economic and Business Review* , 11 (2), 159-177.
- Yağcı, T. (2009). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Tuzak Davranışlar ve Kahramanmaraş Örneği*. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçı, E. ve Güler, S. (2019). Kadın Yöneticilerle Toplumsal Cinsiyete Dayalı Rol Çatışması. İ. Kumkale, *Kadının İş Yaşamı ve Etik* (s. 71-120). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 12 (2), 195 - 209.
- Yetkin, M. (2020). *Aile İşletmelerinin Kuşaklararası Devri: Kırklareli'nde Kurucu ve Vârisler Üzerine Bir Araştırma*. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (Genişletilmiş 10. Baskı b.). İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (Second Edition b.). Sage Publications.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Sinan KARACA

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi (2013-2018)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (2018-2022)

Yabancı Dil ve Düzeyi :

1.İngilizce (Başlangıç)

İş Deneyimi :

1.Portsan Mermer A.Ş. / Stajyer (2016-2018)

2.Portsan Mermer A.Ş. / Satış ve Pazarlama (2018 -)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

1. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşsel İşten Ayrılmaya Etkisi, Doç. Dr. Mehmet ÖZMEN; Sinan KARACA 2019, Burdur, IV. Uluslararası Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Sempozyumu