

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİKLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL

ÖNERİSİ: DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

NIHAN BİRİNCİOĞLU

MAYIS-2015

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİKLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL

ÖNERİSİ: DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

NIHAN BİRİNCİOĞLU

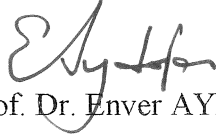
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

MAYIS - 2015

TRABZON

ONAY

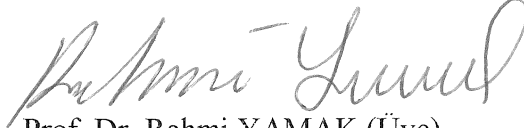
Nihan BİRİNCİOĞLU tarafından hazırlanan “*Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Bir Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği*” adlı bu çalışma 07/05/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği /oyçokluğu* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim* Dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Enver AYDOĞAN (Başkan)




Prof. Dr. Taner ACUNER (Danışman)



Prof. Dr. Rahmi YAMAK (Üye)



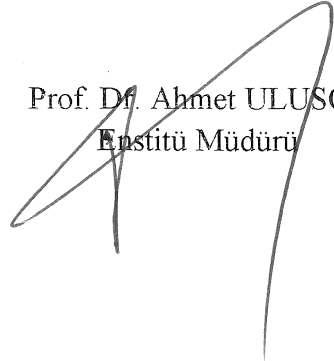
Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS (Üye)



Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN (Üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım. 07/05/2015

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY
Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

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

Nihan BİRİNCİOĞLU

15.04.2015

ÖNSÖZ

Aile işletmeleri yeni bir tartışma alanı olmamasına rağmen, bu alandaki akademik çalışmalar 1990'lı yıllardan itibaren ağırlık kazanmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların yıllar sonra ağırlık kazanmasının sebebi, sanayileşme dönemi ile aile işletmesi sayısının ve aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunların artmasıdır. Bu sorunların en önemlilerinden bir tanesi, bu çalışmanın da ana konusu olan süreklilik sorunudur. Türkiye genelinde aile işletmelerinin sürekliliğini artırabilmek için öncelikli olarak bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artması gerekmektedir. Doğu Karadeniz Bölgesi aile işletmesi yoğunluğu açısından önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu çalışma, aynı zamanda, 2010 yılında uygulamaya geçen ve tarafımın da yer aldığı "NEXT Generation Takes Charge" adlı AB destekli bir projeden geliştirilmiştir.

Tüm doktora sürecimde bana her zaman destek olan, çok değerli, saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Taner ACUNER'e bu vesileyle sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tez çalışmam boyunca bana yol gösteren hocalarım Prof. Dr. Rahmi YAMAK'a, Doç. Dr. Tülay İlhan NAS'a, Doç.Dr. Kader Tan ŞAHİN'e ve diğer tüm hocalarıma teşekkür ediyorum. Tez çalışmam için görüşme yapmayı kabul eden tüm aile işletmesi sahiplerine ve TTSO Proje Koordinatörü Sayın Ümit Orhan'a teşekkür ediyorum.

Her an için elleri omzumda olan canım babam Prof. Dr. Faruk AYDIN'a ve annem Uzm. Dr. Nuran AYDIN'a; kardeşim Mertkan AYDIN'a teşekkür ediyorum. Doktora ve evlilik aşamalarımın aynı ana denk gelmesi sebebiyle, en başından beri sonsuz özveri gösteren, tüm yorgunluğumu benimle paylaşan ve desteğini hiç eksik etmeyen, tez çalışmamın görünmez kahramanı sevgili eşim Alican BİRİNCİOĞLU'na çok teşekkür ediyorum. Bu tez çalışması sürecimde, benden desteklerini esirgemeyerek yanımda olan tüm yakınlarıma da teşekkür ediyorum. Bu tezi bitirirken, daha güzel başlangıçlara vesile olmasını temenni ediyorum.

Mayıs, 2015

Nihan BİRİNCİOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ ve AİLE İŞLETMELERİNDE SİSTEM MODELLERİ	4-61
1.1. Aile İşletmelerine Genel Bir Bakış	4
1.1.1. Aile İşletmesi Kavramı	4
1.1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri.....	6
1.1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri	9
1.1.3.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	13
1.1.3.1.1. Aile İşletmelerinin Finansal Avantajları.....	14
1.1.3.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Avantajları	15
1.1.3.1.3. Aile İşletmelerinin Kurumsal Avantajları.....	18
1.1.3.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	22
1.1.3.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Dezavantajları.....	23
1.1.3.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetmel Dezavantajları.....	24
1.1.3.2.3. Aile İşletmelerinin Kurumsal Dezavantajları	29
1.2. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri	32
1.2.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli).....	33

1.2.2. Üç Daire Modeli.....	40
1.2.3. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli	49
1.2.4. Dört Daire Modeli	54

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM DÖNGÜSÜ ve SÜREKLİLİK SORUNSALI...

.....	62-127
2.1. Aile İşletmelerinde Yaşam Döngüsü	62
2.1.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi	63
2.1.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi	69
2.1.3. Yeni Kuşaklara Devretme Dönemi	73
2.1.4. Profesyonel Yönetim Dönemi.....	81
2.2. Aile İşletmelerinde Süreklilik Sorunsalı ve Boyutları	85
2.2.1. Aile İşletmelerinin Kurucuları	86
2.2.2. Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye	91
2.2.2.1. Ailenin Sosyal Sermayesi.....	92
2.2.2.2. İşletmenin Sosyal Sermayesi	96
2.2.3. Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile ve İş Değerleri.....	99
2.2.3.1. Aile Değerleri	101
2.2.3.2. İş Değerleri	106
2.2.4. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Süreci.....	110
2.2.5. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci	116
2.2.6. Aile İşletmelerinde Finansal Durum ve Finansal Bakış Açısı	120
2.2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	121

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA 128-174

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı.....	128
3.1.1. Araştırmanın Amacı	128
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	129

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı: Sınırları ve Varsayımları.....	130
3.2. Araştırmanın Yöntemi: Nitel Araştırma Yöntemi	131
3.2.1. Örnek Olay Çalışması ve Aşamaları	132
3.2.2. Araştırmanın Modeli	138
3.2.3. Araştırmanın Örnekleme.....	139
3.2.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması	141
3.2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği.....	144
3.2.6. Verilerin Analizi.....	145
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	146
3.3.1. Örnekleme Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler.....	147
3.3.2. Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri	149
3.3.3. Aile İşletmelerinin Sosyal Sermayesi	156
3.3.3.1. Ailenin Sosyal Sermayesi	156
3.3.3.2. İşletmenin Sosyal Sermayesi	160
3.3.4. Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile ve İş Değerleri.....	163
3.3.4.1. Aile Değerleri	163
3.3.4.2. İş Değerleri	168
3.3.5. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Süreci	171
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	175
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	183
EKLER	207
ÖZGEÇMİŞ.....	211

ÖZET

Aile işletmeleri ekonomik yaşam içerisinde önemli bir paya sahiptirler. Ancak, tüm dünya genelinde aile işletmeleri süreklilik tehdidiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal etmenler mevcuttur. Dışsal etmenler, aile işletmesi ve diğer işletme türleri için ortakken, içsel etmenler ise aile işletmelerine özgü bir takım özellikler sebebiyle çeşitlenebilmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin, faaliyette buldukları bölgelere göre tutum farklılaşması göstermeleri sebebiyle, bu çalışma, homojenliği sağlayabilmek amacıyla Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa geçebilmiş aile işletmelerini kapsamına almakta ve hangi içsel etmenlerin, bölgesel düzeydeki aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilediğinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay çalışması kullanılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik olarak, yarı yapılandırılmış soru kağıdı yardımıyla, TR 90 olarak adlandırılan bölgede yer alan 6 ilde (Artvin, Gümüşhane, Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu) faaliyet gösteren 30 aile işletmesi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre, içsel etmenlerden aile işletmesi kurucuları, aile işletmesinin sosyal sermayesi, aile işletmesinin benimsediği aile ve iş değerleri ile örgütsel yedekleme sürecinin bu bölgede yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde benzer etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Aile İşletmesi, Aile İşletmelerinde Süreklilik, Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen İçsel Etmenler, Doğu Karadeniz Bölgesi, Örnek Olay Yöntemi

ABSTRACT

Family businesses have a major role in the economy. However, they have some continuity problems. There are some external and internal factors which affect family businesses' continuity. The former is the same for all of the business types, but the latter one can be diversified for family businesses because of some of the characteristics of family businesses. Family businesses in Turkey show the differentiation of attitudes according to their region, this study is conducted in the Eastern Black Sea Region in order to ensure homogeneity and it encompasses family business reached at least the third generation. This study aims to determine which of the internal factors affect the sustainability of the family business at a regional level.

In this study, case study which is one of the qualitative research methods is used. For the purpose of the study, in-depth interviews with 30 family businesses, located in 6 provinces (Artvin, Gümüşhane, Rize, Trabzon, Giresun and Ordu) called the region of TR 90, with the mean of semi-structured questions were carried out. According to the findings, it has been identified that family businesses' founders, social capital of the family businesses, the family and the company values of the family businesses, and process of organizational succession have similar influences on the continuity of the family businesses in this region.

Key Words: Family Businesses, Continuity of Family Businesses, Internal Factors of Family Businesses' Continuity, Eastern Black Sea Region, Case Study

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Tablo Nr.</u>
1	Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları	31
2	Aile İşletmelerinin Gelişim Dönemleri ve Temel Özellikleri	85
3	Yapılan Görüşmelerde Kullanılan Ana Mülakat Soruları	134
4	Örnekleme Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler	147
5	Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri	151
6	Aile Sermayesinin Göstergeleri.....	158
7	Aile İşletmesinin Sosyal Sermaye Göstergeleri	160
8	Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile Değerleri.....	164
9	Aile İşletmelerinde Benimsenen İş Değerleri.....	168
10	Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1	Aile Kültür Modeli	19
2	Aile İşletmelerinde Aile ve İşletme Alt Sistemlerinin Kesişimi	37
3	Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli	41
4	Üç Boyutlu Gelişim Modeli	43
5	Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli.....	51
6	Dört Daire Modeli	56
7	Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeline Göre Kişilerin Üstlendiği Roller	60
8	Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüsü	62
9	Aile İşletmesinde Değerlerin Sürdürülebilirliğe Etkisi	100
10	Kurucunun Merkezi Konumu ve Aile İşletmesinin Stratejik Yönetimi	118
11	Örnek Olay Çalışmasının Aşamaları	133
12	Araştırma Modeli.....	138
13	Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Geliştirilen Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği	178

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
AİE	: Aile İşletmeleri Enstitüsü
ASO	: Ankara Sanayi Odası
Çev.	: Çeviren
DOKA	: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
Ed.	: Editör
FBN	: Family Business Network
FFI	: US Family Firm Institute
IGIAD	: Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
PwC	: PricewaterhouseCoopers
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TAİDER	: Türkiye Aile İşletmeleri Derneği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTSO	: Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UAİA	: Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı

GİRİŞ

Tüm ülkelerde, faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. KOBİ'lerin büyük bir kısmını ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin %95'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır (PricewaterhouseCoopers, 2012). Ancak, aile işletmeleri ağırlıklı paylarına rağmen, süreklilik konusunda önemli sorunlar yaşamaktadırlar. Kuşaktan kuşağa geçerek faaliyetlerine devam eden aile işletmelerinin sayısı azalan bir eğilim göstermektedir (PwC, 2014). Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa başarılı bir şekilde devredilebilmesi, hem girişimciler hem de ülke ekonomileri için önem arz etmektedir. Bu sebeple, aile işletmelerinin sürekliliklerini artırmaya yönelik çalışmaların hem literatüre hem de uygulamaya dönük katkısı oldukça fazladır.

Sanayileşme dönemi ile birlikte sermayesi olan girişimciler kendi işletmelerini kurmuşlar ve süreklilikleri için çaba sarfetmeye başlamışlardır. Temelleri sanayileşme döneminden önce atılan, sanayileşme dönemi ile ivme kazanan aile işletmeleri sanayileşme döneminin ilk aşamalarında ekonomik gelişme sürecinin itici gücü olarak rol oynamışlardır (Güleş ve diğerleri, 2013: 5). Ancak, sanayileşme döneminde artan yönetim ve organizasyon sorunları aile işletmelerini de yakından etkilemiştir. Artan yönetim ve organizasyon sorunlarının aile işletmelerindeki sonucu, yaşam ömürlerinin kısalmasıdır. Diğer bir ifadeyle, birçok aile işletmesi karşılaştığı yönetim ve organizasyon sorunları sonucu belirli bir süre sonra varlığını devam ettiremeyerek tasfiye edilmek durumunda kalmaktadır.

Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal etmenler mevcuttur. Piyasa şartları, ekonominin durumu, politikalar ve dış pazarlar gibi çevresel koşullar aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen dışsal etmenler olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2014). Bununla birlikte, dışsal etmenler diğer işletme türleri için de geçerliliğini korumaktadır. Ancak, içsel etmenler aile işletmelerinin kendilerine özgü bir takım özelliklerinden kaynaklanmakta ve diğer işletme türleri için çok fazla geçerliliğe

sahip olmamaktadır. Ayrıca, aile işletmelerini asıl tehdit eden sorunların içsel etmenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Dyer, 1988: 37).

Alacaklıoğlu (2009)'nun çalışmasına göre, aile işletmelerinde çıkan sorunların %43'ü kardeşler arası, %19'u miras ile ilgili, %19'u aile içi, %14'ü kardeşler ve kuzenler arasında ve %5'i ise akraba olan aileler arasında yaşanan anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinin yapısı sebebiyle karşı karşıya kaldıkları çeşitli içsel sorunların sebepleri incelendiğinde, aile işletmelerinin kurucularının, aile işletmesinin sosyal sermayesinin, aile işletmesinde benimsenen aile ve iş değerlerinin, örgütsel yedekleme sürecinin, stratejik yönetim sürecinin, finansal bakış açısının ve kurumsallaşmanın etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin, literatürde yer alan içsel etmenlerin hangisinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

Bu çalışma, “Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliği nasıl sağlanmaktadır?” temel sorusundan hareketle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren, en az üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin incelenmesiyle sürekliliklerini etkileyen dinamiklerin belirlenmesi ve bölgesel ölçekte aile işletmeleri için bir süreklilik modelinin geliştirilmesidir. Çalışmanın amacına uygun olarak, süreklilik sorununun derinlemesine anlaşılabilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Çalışma alanının Doğu Karadeniz Bölgesi ile sınırlandırılmasının sebebi ise, aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri il ya da bölgenin yerel kültürüyle uyumlu bir şekilde yönetilmeleriyle sürekliliklerinin arttığı görüşüdür (Astrachan, 2002: 636). Diğer bir ifadeyle, farklı ülkelerde veya farklı bölgelerde yer alan aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen dinamikler farklılaşabilmektedir.

Yapılan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, aile işletmeleri tüm özellikleri ile ele alınmıştır. Aile işletmesi kavramına ilişkin karmaşaya, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarına ve aile işletmelerini üzerine geliştirilen sistem modellerine değinilmiştir. *İkinci bölümde*, aile işletmelerinin süreklilik sürecinin anlaşılabilmesi için aile işletmelerinin kuruluşu ile başlayan yaşam döngüsüne yer verilmiş ve süreklilik sorunsalı bir kuramsal çerçeveye dayandırılarak açıklanmıştır. *Üçüncü*

bölümde ise, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 25 aile işletmesi örnek olay yöntemi ile ele alınarak incelenmiş ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen temel boyutlar belirlenmiştir. Ardından, görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı bir şekilde tartışılarak, çeşitli yorumlar ve gelecek çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ ve AİLE İŞLETMELERİNDE SİSTEM MODELLERİ

1.1. Aile İşletmelerine Genel Bir Bakış

Aile işletmeleri, ülke ekonomileri içinde önemli role sahiptirler. Aile işletmelerinin tüm işletmeler içerisindeki ağırlıklı payları, sağladıkları katma değer ve yarattıkları istihdam onları ülke ekonomilerinin kalkınması için vazgeçilmez kılmaktadır. Aile işletmeleri bazı yönleri ile aile işletmesi olmayan işletmelerden farklılaşmakta ve kendilerine özgü nitelikler barındırmaktadırlar. Bu sebeple, bu kısımda aile işletmesi kavramının neyi ifade ettiğine, neden aile işletmelerine ihtiyaç duyulduğuna, kendileri için avantaj ve dezavantaj sayılabilecek özelliklerinin neler olduğuna yer verilmektedir.

1.1.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmelerinin yüzlerce yıllık tarihine rağmen, aile işletmesi kavramının tanımı üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bunun iki farklı sebebinden bahsedilebilmektedir. Birincisi, profesyonel anlamda aile işletmelerini odak noktası alıp, onları daha fazla geliştirebilmek amacıyla kurulan kuruluşların henüz çok yeni olmasıdır. Bunlardan; Aile İşletmeleri Enstitüsü (AİE - US Family Firm Institute - FFI) 1986, Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (UAİA - Family Business Network - FBN) 1990, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) ise 2012 yılında kurulmuştur. İkinci sebebi ise, bütün ailelerin, dolayısıyla aile işletmelerinin yapısal özelliklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Ayrıca, aile işletmelerini tanımlayan araştırmacıların bakış açıları farklılaştıkça yapılan tanımlamalar da çeşitlilik kazanabilmektedir. Çalışma boyunca kavram karmaşasını engellemek amacıyla, bu kısımda aile işletmelerinin farklı tanımları verildikten sonra, yapılan farklı tanımlamaların ortak noktaları saptanarak bir aile işletmesi tanımı yapılacaktır.

Öncelikle Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre aile; “evlilik ve kan bağına dayanan, karı-koca, çocuklar ve kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu, toplum içindeki en küçük birlik” olarak tanımlanmaktadır. İşletme ise, “tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum” olarak ifade edilmektedir. TDK Türkçe sözlük resmi sayfasında aile işletmesi, ailenin işletmesi ya da aile şirketi olarak herhangi bir tanımlamaya rastlanmamaktadır. Ancak, TDK'ya göre tanımlanan aile ve işletme kavramları bir araya getirildiğinde, aile işletmesi hem duygusal ilişkileri içeren hem de maddi kazanç gözeten sosyal bir kurum olarak tanımlanabilmektedir.

İlgili literatürde aile işletmeleri ile ilgili çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Donnelley (1964), amaç ve çıkarların en az iki kuşak boyunca işletme politikalarını etkilediği işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Öz-Alp (1970), aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunduğu ve en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilendiği işletmeleri aile işletmesi olarak belirtmektedir. Davis (1983) aile işletmelerini aile ve işletme olmak üzere iki alt sistemden meydana gelen, ailenin temel özelliklerine göre işleyen ve aile üyelerinin etkisi altında olan yapılar olarak nitelendirmektedir. Barry (1989)'nin tanımına bakılacak olursa, aile işletmelerinin tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edildiğini ve kâr dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığını ifade etmektedir. Ward (1997), yönetim ve kontrolün ailenin gelecek kuşaklarına aktarıldığı işletmelerin aile işletmeleri olduğunu ileri sürmektedir. Karpuzoğlu (2001), aile işletmelerini en az iki kuşağın yer aldığı, temel amacın ailenin geçimini sağlamak ve mirasın bölünmesini engellemek olduğu, tek bir ailenin idare ettiği ve yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlamaktadır. Alayoğlu (2003), aynı aileden iki veya daha fazla kişinin aynı işletmede çalıştığı, çoğunluk hisselerin aynı ailenin üyelerine ait olduğu ve aynı ailenin ikinci kuşağına geçebilen işletmelerin aile işletmesi olduğunu belirtmektedir. Ateş (2003), aralarında kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır. Fındıkcı (2011) ise, aile işletmelerini genellikle girişimci aile üyeleri tarafından kurulan kâr amaçlı kurumlar olarak ifade etmektedir.

Çeşitli araştırmacıların yaptıkları tanımlamaların yanında, bazı araştırmacılar tek şahsa ait işletmeleri de potansiyel aile işletmeleri olmalarından ötürü aile işletmesi olarak

adlandırabilmektedirler (Günver, 2002: 6). Aslında bu durum, çalışmanın daha sonraki kısımlarında açıklanacak olan aile işletmelerinin yaşam döngüsünün girişimcilik ve büyüme-gelişme dönemleriyle yakından ilgilidir. Çünkü girişimcilik döneminde en önemli kişi girişimci ruhu taşıyan aile üyesidir. Bu dönemde yalnız olan girişimci, diğer bir ifadeyle kurucu, işletme sahibi ya da patron, işletmenin büyüme ve gelişme döneminde tek başına işletme yönetimindeki her işe yetişememekte ve diğer aile üyelerine yetki ve sorumluluk devretmeye başlamaktadır (Ateş, 2003: 49-52). Böylelikle, başlangıçta tek şahsa ait olan işletme, aile işletmesi haline dönüşmektedir. Girişimcilik döneminin başında aile işletmesi niyetiyle kurulan işletmeler ise, en az iki kuşağın işletme yönetiminde yer almasıyla aile işletmesi olarak nitelendirilmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 8). O halde, girişimci aile üyesi tarafından kurulan ve yönetiminde en az iki kuşağın yer aldığı işletmeleri aile işletmesi olarak kabul etmek daha sağlıklı görünmektedir.

‘Aile işletmesi’ kavramına ilişkin tanımların çok geniş bir yelpazede yer alması, aile ve işletme yapılarının birbiri ile örtüşme derecesinin aile işletmeleri arasında farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Aile işletmeleri; aile kontrolündeki işletme, ailenin yönetimindeki işletme ve ailenin etkisindeki işletme olarak farklılaşabilmektedir (Günver, 2002: 6). Burada önemli olan, aile işletmesi tanımlarındaki ortak noktaların açıklanmasıdır. Yapılan tanımlardaki ortak noktalar incelendiğinde, aile işletmelerini tek bir ailenin kontrol yetkisinde olan, çoğunluk hisselerinin aynı ailede olduğu ve en az iki kuşak tarafından temsil edilen işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.

1.1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

Ülke ekonomileri için önem taşıyan aile işletmelerinin kurulma nedenleri birbirlerine göre farklılaşmakla birlikte üç ana noktada toplanabilmektedir. Bu nedenlerden birincisi, bireylerin ekonomik, kültürel ve sosyal çevreleriyle ilgiliyken; ikincisi, bireylerin kişiliklerinden, arzu ve isteklerinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü sebep ise, ‘aile’ olmaktan ileri gelen bir takım özelliklerin bireyleri aile işletmesi kurmaya sevk etmesidir (Ateş, 2003: 4-5). Bu kısımda, aile işletmelerinin üç ana kurulma nedeni açıklanmaktadır.

Bireyler yaşamları boyunca ekonomik, kültürel ve sosyal çevreleriyle etkileşim halindedirler. Bireylerin içinde yer aldığı sosyo-ekonomik ve kültürel yapı, aile ya da iş ile

ilgili konularda çeşitli kararların alınmasında önemli rol oynamaktadır. Aile işletmesini kurabilmek için öncelikle girişimci ruhu taşıyan bir aile üyesine ihtiyaç vardır. O halde, girişimcilik ile bireyin doğup büyüdüğü ve içinde yaşadığı sosyal yapı arasında yakın ilişki bulunduğu ileri sürülebilmektedir. Yaşanılan toplumun sosyal yapısı, teknolojik altyapısı, ekonomik faaliyetleri ve eğitim olanakları bireyi büyük oranda etkilemekte ve düşünce yapısına şekil vermektedir (Ersoy, 2010: 73). Daha eski zamanlarda, bir iş kurulacağı zaman tek bir girişimcinin varlığı yeterliyken, günümüzde girişimci kişiler çevreleriyle birlikte anlam kazanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, tek başına bir girişimci, bir aile işletmesini kurmak ve sürdürmek için artık yeterli olmamaktadır. Bireylerin birbirlerinden ve çevrelerinden etkilenmeleri sebebiyle, bireyin ekonomik, kültürel ve sosyal çevresi günden güne önem kazanmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 136).

Girişimci ruhu taşıyan aile üyesi ile ekonomik, kültürel ve sosyal çevre arasındaki ilişki pozitif veya negatif yönlü olmak üzere iki farklı şekilde görülebilmektedir. İlk olarak, girişimci aile üyesi genellikle, diğer işletmelerin kurucularının başarılarından etkilenmekte, daha fazla olanak yaratmak ve fırsatları değerlendirebilmek için ilham almaktadır (Dyer, 1992). Bununla birlikte, daha önceden başka bir işyerinde çalışan girişimci aile üyesi çalıştığı işletmede yeterli ekonomik olanakları sağladığında veya uygun niteliklere sahip ortaklar bulunduğu kendi işletmesini kurma isteği ile ön plana çıkabilmektedir (Ateş, 2003: 4). Ancak, aile bireyi kendi aile işletmesini kurmak adına ekonomik, kültürel ve sosyal çevrelerden pozitif yönlü etkilenebileceği gibi, tersi durum da geçerlidir. Yukarıda belirtenlerin aksine, girişimci aile üyesi çevresindeki işletmelerin kurucularının başarısızlıklarından etkilenip, kendi aile işletmesini kurmaktan vazgeçebilmektedir. Aynı zamanda, ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar, belirsizlikler, yeterli sermayeye sahip olmamak, ailede veya yakın çevrede güvenilecek kişilerin mevcut olmaması durumunda da bireylerin aile işletmesi kurma düşüncesi sekteye uğramaktadır.

Bireylerin etkileşimde oldukları çevrelerin yanı sıra, kişilikleri, arzu ve istekleri de aile işletmesi kurma kararı almalarını etkilemektedir. Aile işletmesi kurucularının bir takım özellikleri dikkat çekmektedir. Bu özellikler genellikle onların daha önce çalıştıkları işyerinde edindikleri tecrübelerden kaynaklanmaktadır. Başka bir işyerinde çalışan girişimci ruhlu aile üyesi, bir zaman sonra, kendisine ait olmayan bir işletmede herhangi bir çalışan olmaksızın sahip-yönetici olma, kendi kendinin patronu olma, daha fazla karar

alabilme yetkisine sahip olma ve bağımsızlık arzusu duymaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 136). İşyerindeki patronla anlaşamama ve çalışılan işletmedeki kariyer olanaklarının zayıflığı da, yine bireyi aile işletmesi kurmaya iten ana nedenlerin başında gelmektedir (Levinson, 1978; Levinson, 1996).

Girişimci ruha sahip aile üyesinin çeşitli deneyimleri sonucu kurulan aile işletmelerinde, diğer işletme türlerine nazaran katı iş tanımları yapılmamakta, çalışanlara daha fazla tolerans gösterilmekte, katı ve otoriter hiyerarşileri önleme çabası görülmekte ve formal organizasyon yapısına karşı gönülsüzlük dikkat çekmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 136-137). Dolayısıyla, girişimci ruhu taşıyan aile üyelerinin, gerek bir takım kişilik özellikleri, gerekse deneyimlerine dayanarak ortaya çıkan çeşitli arzu ve istekleri sebebiyle aile işletmesi kurmaya karar verdikleri ve kurdukları aile işletmesini de söz konusu etmenlere göre şekillendirdikleri ileri sürülebilmektedir.

Aile işletmesi kurmanın diğer bir nedeni de ‘aile’ olmak ve ‘aile’ olmanın getirdiği sorumluluklardır. Aile işletmelerinde aile üyelerini korumak gibi temel bir amaç mevcuttur (Gudmundson ve diğerleri, 1999: 27). Aile büyükleri ya da ailenin geçiminden sorumlu olan kişi, ailenin diğer üyeleri için maddi ve manevi her türlü planlamayı yapmaya çalışmaktadır. Aile işletmesi vasıtasıyla geçinme aracı elde edilmekte, aile birliği korunmakta, mirasın bölünmesi engellenmekte ve belli bir güç odağı oluşturulmaktadır (Fındıkçı, 2011: 30). Daha önce belirtilen çeşitli aile işletmesi tanımlarında da ailenin mal varlığını korumak, mirasın bölünmesini engellemek ve aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak gibi aile işletmesinin önemli görevleri yer almaktadır. O halde, aile işletmesi tanımlarında yer alan bu önemli görevler ‘aile’ olmaktan ötürü gelen bir takım özellikler olup, aile üyesini aile işletmesi kurmaya teşvik eden nedenler arasında gösterilebilmektedir. Aile işletmesi kurmanın çift yönlü yararı vardır. Bir yandan, kurulan aile işletmesinde kurucunun çocuklarına veya diğer aile üyelerine istihdam olanağı sağlanmakta, diğer yandan elde edilen gelirle ailenin gelişim ihtiyaçları karşılanmaktadır (Ateş, 2003: 5). Bir zaman sonra ise, kurulan aile işletmesinin gelecek kuşaklara aktarılmasıyla hem çocuklara miras bırakılmış olmakta hem de aile mirasının bölünmeden kalması sağlanmaktadır.

Bu kısımda açıklanan üç ana neden, aile üyesinin aile işletmesi kurmaya karar vermesinde bir nevi katalizör görevi görmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 137). Üç ana nedenin ortak noktası incelendiğinde, yakın çevre ile ilişkiler, yakın çevreye karşı sorumluluklar ve girişimci ruhu taşıyan aile üyesinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyler aile işletmelerini kurarken çok farklı sebeplerden yola çıkmakla birlikte, mutlaka bu kısımda açıklanan üç nedenden bir tanesinin kapsamında hareket etmektedirler.

1.1.3. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri çok çeşitli özelliklere sahiptirler. Ancak, tüm aile işletmelerinde ortak olan bir takım özellikler vardır. Örneğin, aile işletmelerinin tamamı, aile ve işletme yapılarının birleşiminden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin temel özellikleri, farklı tanımlardaki çeşitliliklerine rağmen, çoğu aile işletmesinde var olan ve onları aile işletmesi olmayan işletmelerden ayıran özellikleri ifade etmektedir.

Aile işletmelerini, diğer işletme türlerinden ayıran özelliklerden bazıları aile işletmeleri için avantaj olarak görülürken, bazıları dezavantaj yaratmaktadır. İlk olarak, aile işletmeleri için avantaj ya da dezavantaj olduğuna bakılmaksızın aile işletmelerine özgü özellikler incelenecektir. Ardından, aile işletmelerinin özellikleri arasında işletmeye güç kazandıran özellikler aile işletmelerinin avantajları; güçlerini zayıflatan özellikler ise, aile işletmelerinin dezavantajları olmak üzere iki ayrı kısımda ele alınacaktır.

Aile işletmelerinin temel özelliklerine bakıldığında, öncelikli olarak girişimci aile üyesinin ön planda olduğu bir yapı dikkat çekmektedir. Bir işletmenin, aile işletmesi olabilmesi için her şeyden önce girişimci kişiliğe sahip bir aile üyesine ihtiyaç vardır. Girişimci aile üyesi birçok fedakârlıkta bulunarak aile işletmesini kurmaktadır (Fındıkçı, 2011: 30). Aynı zamanda, aile işletmelerinde girişimci aile üyesi, diğer bir ifadeyle kurucu aile işletmesinin tepe yöneticisi ile çoğunlukla aynı kişidir (Karpuzoğlu, 2001: 10). Bu durum, aile işletmesinin kurucusuna oldukça geniş yetki alanı tanımaktadır. Kurucu geniş yetki alanı sayesinde, aile işletmesindeki aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanları kontrol etme arzusu duymaktadır (Fındıkçı, 2011: 30). Dolayısıyla, aile işletmelerinin yaşam döngüsünün, özellikle ilk dönemlerinde aile işletmesi bütününde kurucu hâkimiyetinin ve

kurucu bağımlılığının olduğu ileri sürülebilmektedir. Aile işletmelerinde yetkilerin tek kişide toplanması ve kurucuya karşı hissedilen güçlü bağımlılık sebebiyle genellikle daha merkezi bir yönetim şekli görülmektedir. Ancak, aile işletmelerindeki merkezi yönetimin yanı sıra, 'aile' olmaktan ileri gelen özellikler sebebiyle diğer işletme türlerindeki kadar resmi olmayan kontrol anlayışı benimsenmektedir (Morris ve diğerleri, 1997: 390-391). Aile işletmesi kurucuları ile diğer işletme türlerindeki profesyonel yöneticiler karşılaştırıldıklarında ise, aile işletmesi kurucularının yüksek kontrol ve yönetme arzusuna sahip oldukları fakat profesyonel yönetim anlayışından uzak oldukları görülmektedir.

Aile işletmesi kurucularının ve dolayısıyla aile işletmesinin bütününe profesyonel bakış açısından uzak olmasının temel nedeni, girişimci kuşağın yeterli eğitim olanaklarına sahip olmaması ile ilişkilendirilebilmektedir. Fındıkçı (2011: 30) çalışmasında, girişimci aile üyelerinin işin içinden geldiklerini ve işin pratiğini çok iyi bildiklerini ifade ederken, genellikle yeterli eğitim olanağına sahip olmamaları sebebiyle modern yönetim yaklaşımlarını analiz edemediklerini ve kullanamadıklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, aile işletmelerinde, yaşamışlıklardan ve kişilerin deneyimlerinden oluşan, işletme faaliyetlerini ve aile işletmelerindeki ilişkileri etkileyen uzun bir tarih ve bilgi birikiminin olduğunu belirtmek gerekmektedir (Erdoğan, 2007: 69). Girişimci kuşak kendisinden sonraki kuşakları varis statüsünde görmekte ve kendi sahip olmadığı olanakları, varisleri için sağlamaya çalışmaktadır. Girişimci kuşaktan sonraki her kuşağa geçişte maddi ve manevi tüm olanaklar giderek artmaktadır. Bu sebeple, zorluk yaşamayan varis kuşaklar işin başına geldiklerinde bir önceki kuşağa göre daha rahat davranabilmektedirler. Hatta aile işletmesinin yükünü almakta ve aile işletmesine uyum sağlamakta çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Fındıkçı, 2011: 30-32). Aile üyesi olan tüm varisler başarılı olup olmadıklarına bakılmaksızın aile işletmesi tarafından her zaman için kabul görmektedirler. Aile üyesi olmayan profesyoneller ise, başarısızlık göstermeleri durumunda kendilerine sıcak bakılmamakta ve aile işletmesi ile bağları sonlandırılabilir.

Aile işletmelerinin önemli özelliklerinden bir başkası, 'aile' olarak adlandırılan sosyal kurumun, aile işletmesi çatısı altında temel bir role sahip olmasıdır. Çünkü aile, aile işletmelerinde işe alım, çalışma koşulları, performans değerlendirme gibi daha birçok konuda belirleyici konumundadır. Ailenin belirleyici etkisi sebebiyle, aile işletmelerinde aynı kökene, diğer bir ifadeyle aynı soyadına sahip olmak genellikle önem taşımaktadır

(Karpuzoğlu, 2000: 9). Aile işletmelerinde, aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar karşılaştırıldıklarında aile üyelerinin ayrıcalıklı konumları dikkat çekmektedir. Örneğin, doğum izni, yıllık izin ve günlük çalışma sürelerinde aile üyeleri için daha esnek koşullar mevcuttur (Ateş, 2003: 5-7). Aile işletmelerindeki aile üyelerinin ayrıcalıklı konumları, aile bağlarının güçlü olmasıyla açıklanabilmektedir. Aile işletmesinin önde gelen aile üyeleri tarafından, diğer aile üyelerine ilişkin doğal bir koruma kalkanı geliştirilmektedir. Ayrıca, aile işletmelerinde güvenilirlik, uzmanlıktan önce gelmektedir (Alayoğlu, 2003: 21-23). Bu durum, aile üyelerinin lehine bir anlayıştır. Çünkü niteliksel olarak yetersiz olan bir aile üyesi, sadece aile üyesi olduğu için işe alınabilmektedir. Hatta aile işletmelerinde “işe göre adam” ilkesi yerine “adama göre iş” verme alışkanlığı mevcuttur (Bozkurt, 2004: 14). Profesyonel yönetim anlayışına göre, aileyi işten önde tutmak özellikle aile üyelerinin yetersiz özelliklere sahip olduğu aile işletmelerinde uzun vadede olumsuz etkiler yaratmaktadır. Aile işletmesi olmayan işletmelerde ise, kişilerarası herhangi bir duygusal bağdan söz edilmemekte, daha çok performans odaklı profesyonel yönetime ve yöneticilere yer verilmektedir.

Aile üyesi olmanın aile işletmelerinde yarattığı ayrıcalıklı konum aile işletmelerinin bir başka özelliğini de ortaya çıkartmaktadır. Aile işletmelerinde mülkiyet ve yönetim aynı ailenin üyelerine aittir (Davis ve Stern, 1988; Handler, 1994: 135). Dolayısıyla, aile işletmelerinde dışarıya karşı kapalı bir yapının varlığından ve ailenin her türlü işletme faaliyeti üzerindeki belirleyici etkisinden söz edilebilmektedir. Karar verme sürecinde aile içi dengeler, temel işletmecilik ilkelerine baskın gelmektedir (Erdoğmuş, 2007: 70). Ayrıca, işletme politikaları ile ilgili karar verme sürecine (varsa) aile üyesi olmayan profesyoneller dâhil edilmemekte, alınan kararlar aile sırrı gibi değerlendirilmektedir (Alayoğlu, 2003: 18). İşletme, ailenin değer ve inançlarından etkilenmekte ve işletme politikası da ona göre oluşturulmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 8). Aile ile ilgili en ufak bir kararın dışarıya sızmasından endişe duyulmaktadır. Aile işletmeleri finansal zorluğa düştükleri zaman dahi dışarıya borçlanmak yerine, aile içerisinde çözüm arayarak, sadece aile üyelerinin mali desteğini tercih ve kabul etmektedirler (Alayoğlu, 2003: 20). Genellikle, aile işletmelerinde, işletmeler ailelerin etkisindeki kalmaktadırlar. Ancak, bu durumun aksi de görülebilmektedir.

Girişimci kuşağın yüksek kontrol ve yönetme arzusu ile profesyonel yönetim anlayışı eksikliğinin bir araya gelmesi, aile işletmesinin ilerleyen dönemlerinde, işletmenin sonraki kuşaklara devrini önemli bir sorun haline dönüştürmektedir. Aile işletmeleri sonraki kuşaklara devredildiğinde aile işletmesi kurucusunun işletme üzerindeki etkisi oldukça azalmaktadır. İşletme üzerindeki kontrolünün azalmasını istemeyen kurucu, profesyonel yönetim anlayışından uzak olması ve kişisel çıkarlarını düşünmesi sebebiyle aile işletmesinin geleceğini düşünmemektedir. Aile işletmelerinin ilk dönemlerinde oluşan kurucu hâkimiyeti, aile işletmesinde yerleşmiş olan alışkanlıkların terk edilmesinde zorluk çıkmasına ve dolaylı olarak değişime karşı direnç oluşmasına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2011: 30-31). Kurucu hâkimiyeti ve profesyonel yönetim anlayışının eksikliği sonucu gündeme gelen kurumsallaşamama sorunu, aile işletmelerinin temel özellikleri arasında sayılmakta ve önlerinde önemli bir gelişim engeli olarak durmaktadır (Erdoğan, 2007: 71). Aile işletmeleri değişime direnç gösteren ve kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılar olarak görülmektedir (Fındıkçı, 2011: 30). Kurumsallaşabilen aile işletmelerinin daha başarılı olduğu görülmektedir (Ayrancı, 2010). Çünkü kurumsallaşma ile profesyonel yönetim anlayışının aile işletmelerinde yerleşebileceği ve ailenin işletme üzerindeki ağırlıklı etkisinden kaynaklanan duygusallığın önemli oranda azalabileceği düşünülmektedir.

Ailenin, aile işletmesi üzerindeki baskınlığının olumlu yanları da vardır. Ailenin baskınlığı, aile işletmelerinde aile ve işletmenin ihtiyaç ve çıkarlarını uyumlu hale getirmektedir. Fakat aile işletmelerinde aile bağları duygusallığı, iş ilişkileri ise rasyonelliği öne çıkarmaktadır. Duygusallık ve rasyonelliğin bir araya gelmesi aile işletmelerinde çelişki yaratmaktadır (Alayoğlu, 2003: 20). Diğer bir ifadeyle, aile ve işletmenin farklı ihtiyaç ve çıkarları düşünüldüğünde aralarında çatışma yaşanması olası görülmektedir. Aile denildiğinde ilişkiler, iletişim ve etkileşim gibi kavramlar öne çıkarken, işletme kavramı ile objektif kararlar, nedenler, sonuçlar, tarafsızlık ve yatırımlar gibi duygusallıktan uzak kavramlar ağırlık kazanmaktadır. Ailenin baskınlığı sayesinde tüm maddi ve manevi kökenli kavramlar bir araya gelmekte ve işletme aracılığıyla ailenin amaçları gerçekleştirilmektedir.

Aile işletmesinin üyeleri, aile işletmesini oluşturan aile, işletme ve mülkiyet sistemleri içerisinde birçok rolü üstlenmektedirler (Fındıkçı, 2011: 31). Birden fazla rolün,

çeşitli ilişkilerin ve sürekli iletişimin olduğu bir ortamda çatışma kaçınılmaz görülmektedir. Aile üyeleri arasında zaman zaman çeşitli çatışmalar yaşanabilmektedir. Örneğin, ortaklar ya da eşler tüketim yarışına girebilmektedir (Bozkurt, 2004: 14). Ya da bireyin ailedeki rolü ile işletmedeki rolü birbirine karışabilmektedir. Bu durum kişisel aile sorunları ile iş sorunlarının birbirine karışmasına sebep olmaktadır (Morris ve diğerleri, 1997: 390-391). Aile işletmelerinde aile ve işletme sistemlerinin üyeleri ortak paydada bulunduğundan, işletmede yaşanan sorun aileye, ailede yaşanan sorun işletmeye yansiyabilmektedir. Aile işletmesi olmayan işletmelerde ise, kişilerin iş dışındaki yaşantıları ve alışkanlıkları işletmeye yansıtılmamaktadır.

Aile işletmelerinde, işletmenin itibarı ile ailenin itibarı birbirine eş olarak değerlendirilmektedir (Alayoğlu, 2003: 18). Bu sebeple, başta aile işletmesi kurucuları olmak üzere tüm aile üyeleri, işletmeleri için oldukça fazla özveri göstermektedirler. Aile işletmesine gelecek her türlü iyi ya da kötü söylemin aileye geleceği kabul edilmektedir.

Bu kısımda aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran olumlu ve olumsuz özellikleri açıklanmıştır. Aile işletmelerinin ayırt edici özellikleri ile sahip oldukları diğer özellikleri bir araya getirerek aile işletmelerinin avantajlarını ve dezavantajlarını açıklamak mümkündür. Aile işletmeleri için avantaj ya da dezavantaj oluşturan özellikler, işletmelerin yaşam döngüsünün kuruluş, büyüme vb. gibi hangi aşamasında olduğu ile yakından ilişkilidir (Güleş ve diğerleri, 2013: 32). Bir takım özellikler ise, bazen avantaj olarak kabul edilirken, bazen dezavantaj olarak görülebilmektedirler.

1.1.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri karşılaştırıldıklarında, aile işletmelerinin çeşitli avantajlara sahip oldukları görülmektedir. Aile işletmelerini güçlü hale getiren bu özellikler finansal, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 22).

1.1.3.1.1. Aile İşletmelerinin Finansal Avantajları

Aile işletmelerinin çeşitli finansal avantajları bulunmaktadır. Bunlardan önemli bir tanesi, sahip oldukları öz kaynaklardır. Birçok aile işletmesinde, işletme sermayesinin önemli bir kısmını öz kaynaklar oluşturmaktadır (Güleş ve diğerleri, 2013: 33). Öz kaynakların, işletme sermayesi içerisinde ağırlıklı paya sahip olması aile işletmelerini piyasada daha güçlü hale getirmektedir. Çünkü aile işletmesi ortakları, işletmenin zor zamanlarında diğer işletme türlerindeki ortaklara nazaran kendi gelirlerini işletme için daha kolay feda edebilmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 22). Aynı zamanda, aile işletmeleri sermaye sorunlarını genellikle kendi içlerinde çözümlenmeye çalışmaktadırlar (Alayoğlu, 2003: 24). Böylelikle, aile işletmeleri kendi üyeleri haricinde, aile üyesi olmayan kişilere veya banka vb. kurumlara borçlanmaya gerek duymadan işlerini kolaylıkla yürütülebilmektedirler. Kendi üyeleri dışında, banka vb. kurumlardan finansal kaynak edinimi çoğu zaman aile işletmeleri için daha güç olmaktadır (Kets de Vries, 1993: 61). Çünkü borçlanma döneminde meydana gelebilecek her türlü piyasa dalgalanması, siyasi ve ekonomik belirsizlikler aile işletmeleri için büyük tehlike yaratabilmektedir (Buğra, 2010: 106). Aile işletmelerinin, finansal sorunlarını kendi aileleri içinde çözümlenebilmeleri durumunda, piyasa baskılarından daha az etkilenecekleri ileri sürülebilmektedir.

Diğer bir finansal avantaj, aile üyelerinin özverili davranışlarda bulunmalarıdır. Aile üyelerinin maddi ve manevi özverileri sayesinde, aile işletmesine önemli ölçüde maddi kaynak sağlanmaktadır. Aile işletmelerinde, aileler işletmeye karşı sadece yasal olarak değil, onursal olarak da sorumluluk duymaktadırlar. Bu durum, ailenin onuru ile işletmenin başarısının özdeşleştirilmesinden kaynaklanmaktadır (Günver, 2002: 20). Özellikle kriz zamanlarında özverili davranışların sergilendiği aile işletmeleri, diğer işletme türlerine göre avantajlı konuma geçmektedirler.

Aile işletmelerinde finansal sorunların aile içinde çözümlenmesinin ve ailelerin özverisinin yanı sıra, aile işletmelerinin ülke ekonomisine yaptıkları katkılara hükümetler tarafından itibar gösterilmesi de, bir takım idari ve mali konularda kendilerine devlet desteği sağlanmasını gündeme getirmektedir (PwC, 2012: 18-22). Böylelikle, aile işletmeleri ciddi anlamda finansal avantaj elde etmektedirler.

1.1.3.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetsel Avantajları

Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasındaki en önemli yönetsel fark, yönetim mekanizmalarının birbirinden farklı olmasıdır. Aile işletmelerinin yönetim mekanizmaları, aile sisteminin baskın rolünden ileri gelen ekip sinerjisi, güçlü aile bağları vb. gibi ailenin farklı iç dinamiklerinin etkisinde kalmaktadır. Söz konusu iç dinamikler doğru yönlendirildiğinde aile işletmeleri için çeşitli yönetsel avantajlar meydana gelmektedir.

Aile işletmelerinde genellikle aynı aileye mensup bireyler çalıştığı için çalışanlar arasındaki ilişkiler, diğer işletme türlerindeki çalışanlar arası ilişkilere göre daha samimidir. Aile işletmelerinde samimi ilişkiler sayesinde, fikirler daha özgür şekilde ifade edilebilmektedir. Hatta bireyler yanlış anlaşılmaktan korkmamakta ve birbirlerinin eksiklerini kapatmaya çalışmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 23). Herkes birbirinin yeteneğinin ve kapasitesinin farkındadır. Ayrıca, küçük yaşlarda iş hayatına atılan, daha sonra kendi aile işletmesini kuran ya da mevcut aile işletmesinde çeşitli roller alan aile üyeleri yoğun bilgi birikimine sahiptirler. Aile işletmesinde çalışan aile üyeleri sadece işin kendisi ile değil, kendi akrabaları olan çalışma arkadaşlarıyla da ilgili birçok bilgiye sahiptirler (Tagiuri ve Davis, 1996: 205). Bu sebeple, işin her kademesi hakkında bilgi sahibi olan ve çalışma arkadaşlarını yakından tanıyan aile üyeleri çalışma hayatında daha az uyum sorunuyla karşılaşmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 22).

Aile işletmesindeki işgücünün sınırlarının bilinmesi ile daha gerçekçi hedefler belirlemek mümkündür (Kets de Vries, 1993). Gerçekçi hedefler sayesinde, aile işletmeleri daha başarılı olabilmektedirler. Bununla birlikte, aile işletmelerinde her kuşak, bir sonraki kuşak için daha iyi imkânlar sağlamaya çalışmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 22-23). Daha iyi eğitim ve öğretim olanaklarına sahip olan aile üyeleri sayesinde, aile işletmesindeki işgücünün personel kalitesi de kuşaktan kuşağa giderek artmaktadır.

Aile işletmesi olmayan işletme türlerinde gelişmesi zor olan ekip sinerjisi, aile işletmelerinde samimi ilişkiler, bilgi birikimi ve kaliteli işgücü sayesinde rahatlıkla oluşabilmektedir. Ekip sinerjisi oluşan aile işletmeleri karşılaştıkları zorlukların üstesinden daha kolay gelebilmekte ve varlıklarını daha uzun süre devam ettirebilmektedirler (Jaffe,

1990: 56). Ekip sinerjisi, sadece aile işletmesinde çalışan aile üyeleri ile sınırlı kalmamakta, zamanla aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanlar arasında hissedilmektedir.

Aile işletmesinde çalışan ve çalışmayan tüm aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olması aile işletmelerinin iç dinamiklerini güçlendirmektedir. Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri karşılaştırıldığında, aile işletmelerinde genellikle işletme sahibi ile çalışanlar arasında daha sıcak bir ilişki görülürken, diğer işletme türlerinde profesyonel yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağın daha zayıf olduğu gözlenmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 34). Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanlar, işletme sahibi ile aralarındaki iyi ilişkiler sayesinde kendilerini birer aile üyesi gibi hissederek işletmeye daha fazla güven duymaktadırlar (Günver, 2002: 20). Kendini güvende hisseden çalışanlar, gelecek kaygısı taşımadıkları için daha rahat çalışabilmekte, yaratıcı yönlerini geliştirebilmekte, daha fazla riske girebilmekte ve sorumluluk alabilmektedirler (Kets de Vries, 1993: 62). Bir aile işletmesinde tüm çalışanların ilişkilerinin iyi olması işletme bünyesindeki ekip sinerjisini kuvvetlendirerek işletmenin daha başarılı olmasını sağlamaktadır.

Aile işletmelerinde tüm çalışanların arasındaki ilişkilerin iyi olması, uzun dönemli istihdam olanaklarından kaynaklanmaktadır (Günver, 2002: 20). Uzun yıllar aynı işletmeye hizmet veren aile üyesi olmayan çalışanlar da belli bir hizmet süresinden sonra birer aile üyesi gibi görülmektedirler (Kets de Vries, 1993: 61-62). Bu durum, aile üyesi olmayan çalışanların birer aile üyesi gibi, çalıştıkları işletmeyi sahiplenmelerini sağlamaktadır. Hem aile üyelerinin hem de aile üyesi olmayan çalışanların giderek gelişen sahiplik duyguları, aile işletmesine karşı işe adanmışlık düzeyini de artırmaktadır (Güleş ve diğerleri, 2013: 35). Diğer bir ifadeyle, aile üyesi olmayan çalışanların işletmede aile ortamı içinde olduklarını hissetmeleri, çalıştıkları aile işletmesine karşı sadakatlerini ve dolaylı olarak işletmenin başarı seviyesini artırmaktadır (Günver, 2002: 20). O halde, iyi ilişkiler ve uzun dönemli istihdam politikalarının aile işletmeleri için yönetsel avantaj yarattığı söylenebilmektedir.

Aile işletmeleri uzun dönemli istihdam politikalarının yanında, uzun dönemli bakış açısına sahiptirler (Poza, 2010: 15-19). Aile işletmeleri, ileriye dönük ve uzun dönemli planlamaya diğer işletme türlerine göre daha çok önem vermektedirler. Uzun dönemli

bakış açısıyla, yatırımlar uzun döneme yayılarak işletmenin gelecekte de sürdürülebilmesi amacı güdülmektedir (Le Breton-Miller ve Miller, 2006: 732). Aile işletmesinin kuşaklar boyu sürdürülmesi aile üyeleri için gurur kaynağıdır. Aile işletmeleri genellikle kârı ortaklarına dağıtmak yerine, işletmenin geleceği için yeni yatırımlar yapmak amacıyla kullanmakta ve işletmenin büyümesi ve gelişmesi için çaba göstermektedirler (Günver, 2002: 20-21). Bu çaba, çoğunlukla aile soyadı ile işletme adının aynı olmasından da kaynaklanmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, işletmenin her türlü başarısızlığı veya ona gelen leke aileye gelmiş kabul edilmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 36). Bunun bilincinde olan aile işletmesi kurucusu, finansal hedeflerini belirlerken uzun vadeli düşünüp, işletme adına zarar getirmeyecek eylemlerde bulunmaktadır (Kets de Vries, 1993: 60). Diğer bir ifadeyle, aile işletmeleri sadece sonuç odaklı olmayıp, sürece de dikkat etmek durumundadırlar.

Aile işletmelerinde aile soyadının ve işletme adının aynı olmasının sağladığı başka avantajlar da vardır. Bazı şehirlerde, bazı soyadları şehrin çoğunluğu tarafından bilinmektedir. Bu durum, aile işletmeleri için tanınmışlık sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 23). Ailenin tanınmışlığı, aile işletmesine hem sosyal çevre hem de iş çevresi kazandırmaktadır (Chrisman ve diğerleri, 2006: 723). Aynı zamanda, rakipleri, tedarikçileri, müşterileri tarafından olumlu imaja sahip aile işletmelerine daha fazla güven duyulmaktadır. Oluşan güven, aile işletmelerine iş yapma ve ödeme şekilleri, kredi ve girdi temini, satış ve reklam gibi birçok konuda çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır (Yalçın, 1993: 42-43). O halde, aile işletmeleri için toplumdan beslenirler demek yerinde olacaktır.

Aile işletmelerinin tanınmışlığının yanı sıra, sosyal sorumluluk duyguları da diğer işletme türlerine göre daha gelişmiştir. Yaşadıkları çevreye, topluma ve ülkelerine karşı daha bağlı bir tutum sergilemektedirler. Aile işletmeleri kendi vatandaşlarına sağlayacakları istihdama ve çalışanlarının sosyal refahına öncelik vermektedirler (Cosier ve Harvey, 1998: 75-77). Bu konuda, aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasında önemli bir fark ortaya çıkmaktadır. Günümüzde küreselleşme ile birçok işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek adına kurumsallaşmakta ve kendilerine uygun olan ülkelerde yatırım yapmaktadırlar. Ancak, aile işletmeleri özellikle kendi ülkelerinde, genellikle de memleketlerinde yatırım yapmakta olup, sosyal çevrelerine istihdam olanağı yaratmayı bir borç bilmektedirler. Bununla birlikte, aile işletmeleri özellikle ekonomik kriz

dönemlerinde, yıllarca kendilerine hizmet vermiş, ‘aileden biri’ gibi olan çalışanlarını mağdur etmemeye yönelik üstün çaba sarf etmektedirler (Kets de Vries, 1993: 60-62). Ek olarak, birçok aile işletmesinin vakıf kurduğu ve Türkiye’deki aile işletmelerinin çoğunun eğitim bursları verdiği gözlenmektedir (Günver, 2002: 21). Buradan anlaşıldığı üzere, aile işletmeleri yaşadıkları topluma karşı duyarlı davranmakta, bunun karşılığını da almaktadırlar.

Başka bir yönetsel avantaj ise, aile işletmelerinin diğer işletme türlerine göre daha esnek ve hızlı hareket edebilme kabiliyetine sahip olmaları ve işletmede daha az bürokrasiye yer vermeleridir (Poza, 2010: 55-57). Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında özel ve hızlı bir iletişim biçiminin geliştiği, bilginin paylaşıldığı ve dolayısıyla işlerin daha etkin bir biçimde yerine getirildiği görülmektedir (Tagiuri ve Davis, 1996: 205). Bürokrasinin az olması karar verme ve iş yapma sürecini hızlandırmaktadır (Kets de Vries, 1993: 62). Aynı zamanda, aile işletmelerinde yönetici ve hissedarlar genellikle aynı kişi olduğundan görüş birliği sağlama zorluğu gibi bir sorun da yoktur (Günver, 2002: 21). Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinde yetkili kuşak öncüsü ve onun dışındaki ailenin ileri gelen üyeleri benimsedikleri fikirleri uygulamak için çok fazla kişiye danışma ihtiyacı duymamaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 22-23). Bu yönüyle, aile işletmeleri, diğer işletme türlerine göre daha dinamik bir yapıya sahiptirler.

Özetle, güçlü aile bağları ve samimiyet, bilgi birikimi, ekip sinerjisi, uzun dönemli istihdam, uzun dönemli bakış açısı, ailenin tanınmışlığı, sosyal sorumluluk ve esneklik aile işletmeleri için çeşitli yönetsel avantajlar sağlamaktadır.

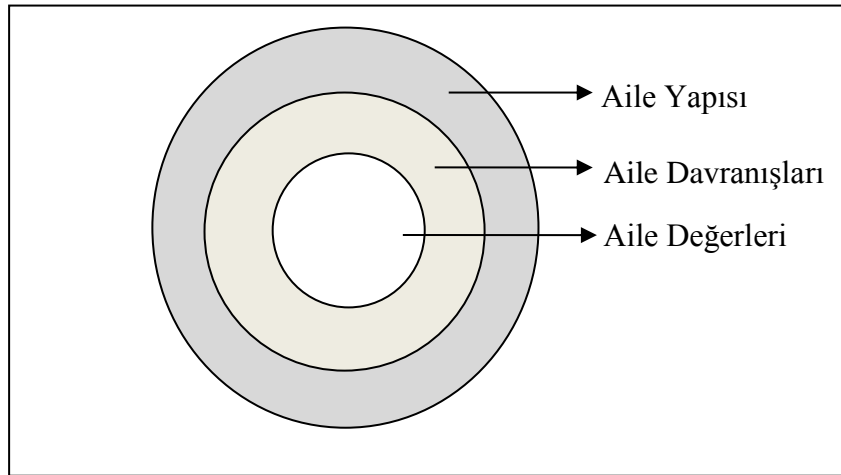
1.1.3.1.3. Aile İşletmelerinin Kurumsal Avantajları

Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasına, gelişmesine ve kendi özlerine sadık kalmalarına olanak tanıyan en önemli etken kendi kurumsal karakterleridir. Modern teknoloji ve uygulamalara rağmen, aile işletmelerindeki kurucu kuşağa olan bağlılığın nedeni de, aile işletmelerinin kurumsal karakterleridir (Denison ve diğerleri, 2004: 61-62). Aile işletmelerinin kurumsal karakterleri sahip oldukları aile kültürü ve ondan etkilenecek oluşan kurum kültürünün toplamıdır. Deal ve Kennedy (2000)’ye göre kültür; bir toplulukta kabul gördüğü biçimde işlerin yapılma şeklini ifade ederken, kurum kültürü;

zayıf ya da güçlü, kabul edilmiş ya da edilmemiş olduğuna bakılmaksızın kendiliğinden oluşan bir yapıyı belirtmektedir. Başka bir tanıma göre, kurum kültürü; kurum içinde çalışanlar tarafından paylaşılan ve davranışları şekillendiren değerlerin toplamıdır (Özkalp ve Kirel; 2010: 157-160). Aile işletmelerinde kurum kültürünün paylaşılması, aile üyelerinin geçmişten gelen birliktelikleri sayesinde diğer işletme türlerine göre daha kolay olmaktadır (Güleş ve diğerleri, 2013: 35). Aynı ailenin üyesi olan bireyler aile ortamında sürekli bir arada oldukları için hem iş hem de özel konularla ilgili paylaşımlarda bulunarak ortak noktalarda buluşmaktadırlar. Alışık oldukları düzeni, aile işletmesinde de kurum kültürü olarak devam ettirmektedirler.

Her ailenin kendine ait bir kültürü vardır. Pratikte kültür, aileyi bir araya getiren, algılarını yönlendiren ve şöhretini oluşturan değerler bütünüdür. Aynı zamanda, her aileyi özel kılan özellikleri ifade etmektedir. Teoride ise, kültürün çok farklı tanımları mevcuttur. Ailenin sahip olduğu inanç ve değerler sistemi, aile işletmelerinde örgütsel kültürün kurumsal bütünlüğü üzerinde oldukça etkilidir (Özler ve diğerleri, 2007: 446). Aile işletmelerinin kendi aile kültürlerini kullanarak avantaj yaratabilmeleri için Peter Leach ve Partners tarafından iç içe geçmiş üç daireden oluşan *Aile Kültür Modeli* geliştirilmiştir. Şekil 1’de de görüldüğü üzere, modelde dıştan içe doğru; aile yapısı, aile davranışları ve aile değerleri yer almaktadır (Sharpe, 2012: 16-17).

Şekil 1: Aile Kültür Modeli



Kaynak: Sharpe, 2012: 17

Bu modele göre, aile yapısı; aile kültürünün görünen yüzünü oluşturmaktadır. Aile yapısını gösteren bölge aile üyelerinin giyim tarzları, kullandıkları araba modelleri gibi daha birçok gözlemlenmesi kolay olan kişisel tercihlerini ve alışkanlıklarını kapsamaktadır. Ortadaki kısımda yer alan aile davranışları bölgesinde ise, aile üyelerinin tartışma, kutlama, eğlence gibi aktivite zamanlarında sergiledikleri bilinçli ve bilinçli olmayan davranışlar yer almaktadır. Son olarak, en içte yer alan aile değerleri bölgesi ise, aile kültürünün odak noktasını oluşturmaktadır. Aile değerlerinin, aile davranışları ve aile yapısının temellerini oluşturduğu söylenebilmektedir. Değerleri doğrudan gözlemlemek çok mümkün olmamaktadır. Ancak, aile üyelerinin davranış şekilleri ve yaşam tarzları ile dolaylı olarak gözlenebilmektedir.

Aile değerleri, aile işletmelerinde tüm çalışanlarla yönetim arasında yapılan psikolojik sözleşme unsurlarını da belirlemektedir (Kets de Vries, 1993: 62). İşletme ile aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanlar arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler aile değerlerine göre belirlenmektedir. Aile ve kurum kültürünün güçlü olduğu işletmelerde değerler ve prensipler daha güçlü ve belirgindir. Aynı zamanda, işgücü daha yüksek motivasyona ve performansa sahiptir (Sharpe, 2012: 18). Dolayısıyla, aile işletmelerinde yapılan psikolojik sözleşmenin yazılı olmayan, ancak aile işletmelerinin duygusal kimliği sebebiyle duygusal bağlılığı yüksek olan bir sözleşme türü olduğunu da belirtmek gerekmektedir.

Aile işletmelerinde, aile kültürü kurum kültürünü etkilediğinden ve aile işletmesi kurucusu aradaki etkileşimde rol alarak ikisini birleştirdiğinden, hem aile kültürü hem de aile işletmesinin kurucusu aile işletmelerinde önemli unsurlar olarak belirtilmektedir. Aile kültürü, tüm aile işletmesi personeli için ortak bir amaç, belli bir kimlik ve bağlılık duygusu yaratmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 24). Buradaki kilit unsur, aile işletmesi kurucularının baskın rolüdür. Aile işletmelerinin kurucuları sadece girişimcilik döneminde değil, aile işletmelerinin yaşam döngüsünün tüm dönemlerinde değerlerin oluşması ve motivasyon sağlanması konusunda oldukça etkilidirler. Kurucular aile değerlerinin oluşturulmasında ve kuşaklar arası aktarımında köprü görevi görmektedirler. Kurucu kuşağın sonraki kuşaklara miras bıraktığı *aile değerlerine göre* işleri yürütmek ve işletmenin varlığını sürdürmek, kimi zaman kârlılığın ötesine geçebilmektedir (Denison ve diğerleri, 2004: 63). Aile işletmelerinin yaşam döngüsünün ilk dönemi olan girişimcilik

döneminde, aile işletmesi kurucusunun aile değerlerini işletmeye yansıtmasıyla aile ve kurum kültürü birleşimi kendiliğinden gerçekleşmektedir. Ancak, yaşam döngüsünün sonraki dönemlerinde bu durum daha karmaşık hale gelebilmektedir. Çalışmanın daha sonraki kısımlarında bu konu ile ilgili detaylı bilgi verilecektir.

Aile işletmelerinde, aile ve kurum kültürlerinin uyumlu birleşimi aile işletmeleri için pek çok fayda sağlamaktadır. Güçlü bir aile kültürü ile desteklenen aile işletmesinde; güçlü bir kurum kültürü görülmektedir. Bu durum, aile işletmelerine rekabet avantajı kazandırmaktadır. Aile ve işletme kültürleri arasındaki güçlü bağlar, ailenin gelecek kuşakları ile işletme arasındaki bağları da sağlamlaştırmaktadır (Sharpe, 2012: 18). Aynı zamanda, aile işletmelerinde kültür, işletmenin birinci kuşaktan sonra başarıyla sürdürülüp sürdürülemeyeceğinin önemli bir göstergesidir (Dyer, 1988: 37). Jaffe (1991), aile işletmelerinde paylaşılan tarihin ve aile üyesi kimliğinin gücünü, “aile işletmelerinin tarihi, ailenin ve dünya üzerinde bıraktıkları izlerin hikâyelerini barındırması sebebiyle oldukça özeldir” şeklinde vurgulamaktadır. Aile işletmelerinde, aile kültürü ile kurum kültürünün eş olduğu düşünülebilmektedir. Aile işletmelerinin kurum kültürü, aile kültürü üzerinden şekillendiği için birlik ve beraberliği sağlamak adına işlevseldir (Fındıkçı, 2011: 20). Aynı zamanda, aile işletmelerinde liderlik türü de, aile kültürüne bağlı olarak belirlenmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 35-36). Aile işletmesinde yöneticilik sırasının kimde olduğu da sahip oldukları aile kültürüne göre belirlenmektedir.

Aile işletmelerinde sahip olunan aile ve kurum kültürünün rekabet avantajına dönüştürülebilmesi için aile işletmesi kurucularının kendilerini özgün kılan davranışlarını, kurallarını, yazılı olmayan hikâyelerini ve kendileri için önemli olan temel değerlerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu değerlerin aile üyeleri dışındaki paydaşlar tarafından bilinmesi aile işletmelerinin gücünü artırmaktadır. Aynı zamanda, bu değerler aile işletmesinin gelecek kuşaklarına aktarılmaya çalışılmaktadır. Sürekli olarak aile değerlerine uygun davranış sergileyen aile işletmeleri çevrede olumlu bir imaja sahip olmakta ve çevre tarafından desteklenmektedirler (Sharpe, 2012: 18-19). Başka bir ifadeyle, aile değerleri ile işletme değerlerinin bütünlüğü çevre tarafından çeşitli şekillerde test edilmekte ve aralarında uyum görülmesi halinde aile işletmesine olumlu şekilde yansıtılmaktadır.

Aile işletmesinin sahip olduğu aile değerlerinin çevre tarafından takdir edilmesi ve sağladıkları pozitif imaj, işletmenin tüm sistem ve süreçlerine yansımaktadır. Aile üyesi olmayan bireyler istihdam edilirken, aile değerlerine uyum sağlayabilecek ve bu değerleri işletmede yaşatabilecek kişiler tercih edilmektedir. Böylelikle, aile değerleri üzerinden oluşan kurum kültürünün sağladığı avantaj sürdürülebilir kılınmaktadır. Sonuç olarak, birbirine uyum sağlayan aile ve kurum kültürü, aile işletmeleri için güçlü ve uzun dönemli rekabet avantajı sağlamaktadır (Sharpe, 2012: 19). Bir aile işletmesinde paylaşımın fazla olması, uyum sorunlarının düşük seviyelerde yaşanması, aile değerlerinden temellenen kurum kültürünün yarattığı duygusal bağlılık, kurucuların baskın etkisi ve aile üyeleri arasındaki güçlü ve özel bağlar çeşitli kurumsal avantajlar olarak belirtilebilmektedir.

Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri karşılaştırıldığında, aile işletmelerinin çok çeşitli kültürel avantajları olduğu görülürken, diğer işletme türleri için belirgin kültürel avantajlardan bahsedilememektedir. Kurucu kuşağın işletmeye yerleştirmiş olduğu aile kültürünün diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi oldukça zordur. Bu yüzden, aile kültürü gibi güçlü bir alt yapıya sahip kurum kültürünün aile işletmelerinde kuşaklar boyunca sürdürülmesiyle, aile işletmeleri diğer işletme türlerine nazaran önemli bir stratejik avantaj kazanmaktadır (Denison ve diğerleri, 2004).

1.1.3.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerine güç kazandıran çeşitli özelliklerden bahsedildiği gibi, güçlerini zayıflatan dezavantajları da mevcuttur. Söz konusu dezavantajlar temel olarak aile işletmelerindeki rol belirsizliğinden ve geleneksel değerlere aşırı bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Dezavantajlar da avantajlar gibi finansal, yönetsel ve kurumsal açıdan üç gruba ayrılabilir (Karpuzoğlu, 2001: 24-27). Dezavantajlardan bahsedilirken aile işletmelerinin bir takım özelliklerinin kimi zaman avantaj oluşturduğu, kimi zaman ise dezavantaj olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu kısımda, aile işletmelerinin önemli dezavantajları finansal, yönetsel ve kurumsal dezavantajlar olmak üzere üç grup halinde detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.3.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Dezavantajları

Aile işletmelerinde finansal dezavantaj olarak adlandırılabilir sorunlar; sermayenin yetersiz olması, aile üyesi olmayan kişilere ya da kurumlara borçlanmaya sıcak bakılmaması, kâr dağılımındaki anlaşmazlıklar, işletme sermayesi ile aile serveti arasında yaşanan ikilem ve aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki ücretlendirme farklılıklarıdır.

Aile işletmelerinin kuruluş sermayelerinin büyük bir kısmı öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aynı zamanda, aile üyesi olmayan kişilere ya da kurumlara borçlanmaya sıcak bakılmamaktadır. Aile işletmesinin yeterli mal varlığına ve nakit paraya sahip olduğu durumlarda, işletme büyük miktarlarda borçlanmaya gerek duymamaktadır. Faaliyetlerini sahip olduğu kaynaklarıyla döndürmeye çalışmaktadır. Ancak, bu durumda işletmenin büyüme hızı yavaşlayabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 25). İşletmenin mal varlığının ve nakdinin yeterli olmaması durumunda ise, aile işletmesi borçlanmak durumunda kalmaktadır. Bu tür aile işletmelerine de, dışarıdan kişiler ya da kurumlar tarafından borç verilmek istenmemekte ya da yüksek maliyetlerle kredi verilmeye çalışılmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 24).

Finansal açıdan diğer bir sorun, kâr dağılımının yapılması konusundadır. Yönetimdeki aile üyeleri kâr dağılımında çocuklarının da hesaba katılmasını istemekte, ancak tüm aile üyeleri aynı düşünceyi paylaşmamaktadırlar. Bu durum, aile üyeleri arasında çıkabilecek çeşitli çatışmalara zemin oluşturmaktadır (Müftüoğlu, 2007: 311). Aile işletmeleri de aile üyeleri arasındaki çatışmalardan olumsuz şekilde etkilenmektedirler.

Kâr dağılımının yanı sıra, aile üyeleri bazı zamanlarda işletme sermayesi ile aile serveti arasında kalmaktadırlar. Bu ikilem, özellikle enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde yaşanmaktadır. Çünkü bu dönemlerde, aile üyeleri işletme gelirini işletmeye sermaye yaratmak adına kaydedebilecekken, aile servetlerine ek olarak kendi hesaplarına aktarabilmektedirler. Bu durum en çok, aile üyesi olmayan çalışanlarla, diğer bir ifadeyle profesyoneller ile aile üyeleri arasında çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticiler, işletme sermayesi yardımıyla yeni yatırımlar yapılmasını,

işletmenin giderek büyümesini ve gelişmesini istemektedirler. Aile üyeleri ise, belirsizlik zamanlarında daha çok kişisel servetleri üzerine odaklanmaktadırlar (Güleş ve diğerleri, 2013: 38).

Sıklıkla karşılaşılan başka bir sorun ise, aile işletmesinde çalışan aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki ücretlendirme ve buna bağlı olarak sağlanan imkânlar arasındaki farklılıklardır. Aile işletmelerinin birçoğunda aile üyesi çalışanlar yüksek ücretler almakta, işletmeye ait araçları kişisel menfaatleri için kullanmakta ve masrafları işletme tarafından karşılanan lüks konutlarda oturmaktadırlar (Kets de Vries, 1993: 66-67). Ancak, aile işletmesinin finansal zorluklarla karşılaştığı zamanlarda aile üyeleri de gerçeklerle yüzleşmektedirler. Bu durumda hem aile üyeleri hem de aile işletmesi önemli ölçüde maddi sıkıntı yaşamaktadırlar.

Ücretlendirme konusu aile ve işletme açısından farklı şekillerde ele alınabilmektedir. Aile açısından incelendiğinde, aile işletmelerinin kuruluş amaçları arasında da belirtildiği üzere, girişimci aile üyesi, ailesini refaha kavuşturma amacı gütmektedir. Aile üyeleri için önemli olan, ailesinin veya çocuklarının gelişim ihtiyaçlarını karşılamak ve işletmede aynı konumda çalışan aile üyeleri arasında eşitliği sağlamaktır. İşletme için önemli olan ise, her bir çalışanın işletme için verimliliğidir. Ailedeki duygusallığa yer vermeden profesyonel bakış açısına göre, aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanların aldığı ücret, prim ve ödül düzeyinin kişilerin örgütsel amaçları gerçekleştirebilme derecelerine göre belirlenmesi gerekmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 39). Diğer bir ifadeyle profesyonel bakış açısına göre, aile üyesi olan veya olmayan bir çalışan olduğuna bakılmaksızın “eşit işe eşit ücret” ilkesinin uygulanması uygun görülmektedir.

1.1.3.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetmelik Dezavantajları

Finansal dezavantajların yanı sıra, aile işletmeleri için önemli ölçüde dezavantaj oluşturabilecek diğer bir konu, aile işletmelerinin yönetim mekanizmaları ile ilgilidir. Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasındaki farklılıklar en çok yönetim alanında görülmektedir. Çünkü aile işletmelerinde aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanlar bir arada ve ailenin kurallarına göre çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, aile üyelerinin

profesyonel yöneticilere bakış açısı, nepotizm, aile değerlerine fazla anlam yüklenmesi, aşırı merkeziyetçi yönetim tarzının benimsenmesi ve belirsiz iş tanımları aile işletmelerinin yönetsel dezavantajlarından bazılarıdır. Burada ifade edilebilecek özellikler, kimi zaman avantaj, kimi zaman dezavantaj olarak görülebilmektedir. Örneğin, güçlü aile bağları, aile işletmelerinde ekip sinerjisi oluşması adına avantaj sağlarken, nepotizme neden olması sebebiyle aile işletmeleri için dezavantaj yaratabilmektedir. Aile işletmelerinde yönetsel dezavantajlara neden olan temel hususlar burada açıklanmaktadır.

Nepotizm uygulaması, yarattığı sorunlar nedeniyle aile işletmelerinin yönetsel dezavantajlarının başında yer almaktadır. Çünkü nepotizm, aile işletmelerinde kaçınılması zor olan ve çok farklı şekillerde kendini gösterebilen bir yapıya sahiptir. Nepotizm kavramı kişilerin bilgi, beceri, yetenek ve başarılarına bakılmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri sayesinde istihdam edilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Özler ve diğerleri, 2007: 438). Nepotizm, geleneksel bağların güçlü ve piyasa mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde veya gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde sıklıkla görülen bir durumdur (Özsemerci, 2003: 13). Aile işletmelerinde de, aile üyelerinin öncelikli ve ayrıcalıklı olmaları sebebiyle, aile işletmeleri birçok nepotizm uygulamasının görüldüğü önemli bir alan oluşturmaktadır.

Türkçe’de ‘nepotizm’ ve ‘adam kayırmacılığı’ eş anlamlı kavramlar gibi kullanılmaktadır. Ancak, adam kayırmacılığı nepotizm kavramına göre daha geniş kapsamlıdır. Adam kayırmacılığı; eş, dost, arkadaş, hemşehri, aynı okullu olmak, aynı kökenden olmak, aynı siyasi görüşü paylaşmak gibi çeşitli benzerlikleri içeren kayırmacılık biçimlerini ifade etmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96). Nepotizmde ise, sadece akrabalık ilişkilerine göre kayırmacılık söz konusudur. Başka bir tanıma göre, nepotizm kavramı, yetkili bir kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kişilerin yetenekleri dikkate almaksızın kendi akraba ve aile fertleri için istihdam olanağı sağlamasını ifade etmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Zaten aile işletmelerinde aynı soyadı taşımanın ve aynı kökene sahip olmanın önemli bir unsur olduğu daha önce de belirtilmişti. Ancak, ilgili yazında ‘nepotizm’ ve ‘adam kayırmacılığı’ kavramları eş anlamlı kavramlar gibi kullanılması sebebiyle, bu çalışmada bu kavramlar eş anlamlı kavramlar olarak ele alınmaktadır.

Aile işletmelerinde aile üyelerine yönelik nepotizmin nedenleri arasında bireyler arasındaki sosyal ilişkiler, kan bağına dayandırılan güven duygusu ve koruma içgüdüğü gibi çeşitli manevi duygular yer almaktadır. Thomas Kuehn, aileyi kültürel mantıkla oluşturulmuş pratik çıkarları olan bir grup olarak tanımlarken; Hans Medick ve David Sabeau, aile hayatı deneyimlerinin duygusal ve maddi olmak üzere iki ayrı alana ayrıştırılamayacağını, bu iki alanın birlikte şekillendiğini ileri sürmektedirler (Diefendorf, 1987: 661). Dolayısıyla, aile işletmelerinde kültürün ve manevi değerlerin fazlasıyla etkili olduğu düşünülebilmektedir. Aynı aileye üye ve aynı aile deneyimlerini paylaşan kişilerin iş kurması ile oluşan aile işletmeleri biçimsellik ve bürokrasiden yoksun, aynı zamanda basit; ancak kendine özgü töre, değer, gelenek ve sembolleriyle oldukça güçlü ve durağan yapılar olarak ifade edilebilmektedirler (Özler ve diğerleri, 2007: 440). Tüm bunlardan hareketle, aile işletmelerinde çalışanların, bilgi ve beceriye dayalı bireysel özerkliğe sahip kişiler olarak değil, ailenin koruması altındaki kişiler veya manevi evlatlar olarak görüldükleri savunulmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48). Bu durum, aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri ve aile üyesi olmayan bireyler arasında önemli farklılıklara neden olmaktadır.

Yönetimsel açıdan bakıldığında, aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanlar arasında yaratılan farklılık aile işletmelerine uzun dönemde zarar vermektedir. Aile işletmelerinde yetkili kuşak öncüleri yetenek, bilgi, beceri ve deneyimleri dikkate almaksızın işletmenin kilit pozisyonlarına genellikle aile üyelerinden birini yerleştirmeyi uygun görmektedirler (Bertrand ve Schoar, 2006: 78). Böylelikle, aile üyesi olmayan çalışanların adalet algıları zayıflamakta ve hem kendileri hem de aile işletmesi bundan olumsuz etkilenmektedir. Aile üyesi olmayan bir çalışan için, nepotizm uygulaması sebebiyle yetki alan, ancak yetersiz bilgi düzeyine sahip bir aile üyesinin emrinde çalışmak güven zedeleyici bir durumdur (Ket de Vries, 1993: 63).

Nepotizmin subjektif kriterlere dayanması uzun vadede örgütsel ilişkilere de zarar vermektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94). Araslı ve Tümer'in (2008: 1237) çalışmasında, nepotizmin iş stresini artırdığı ve iş stresi üzerindeki en önemli etkinin nepotizm olduğu ifade edilmektedir. Başka bir çalışmada, aile işletmelerinde nepotizm yüzünden, karar verme süreçlerinde aile ve işin birbirine karışmasıyla yönetimsel başarılar üzerinde anlaşmazlıklar çıktığı vurgulanmaktadır (Hayajenh ve diğerleri, 1994: 61).

Nepotizm uygulamaları sonucunda, işletmedeki nitelikli işgücünün uzaklaşması, kurumsal bağlılığın zayıflaması, adaletsizlik algılamalarının yaygınlaşması, beşeri sermayenin tükenmesi ve verimli kullanılmaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 49). Diğer bir ifadeyle, nepotizmin artması ile iş tatmini, motivasyon, bireysel performans, adalet inancı ve güven duygusu olumsuz etkilenmektedir (Büte ve Tekarslan; 2010: 4-5). Ayrıca, aile işletmesinde yönetimi devralacak kuşağın, devralma işleminden ve istihdam edileceklerinden emin olmaları ve bilgi, beceri ve deneyim adına herhangi bir gelişme kaydetmek için çaba sarf etmemeleri de aile işletmesinin gücünü zayıflatan bir unsurdur (Grote, 2003: 113-114).

Bazı araştırmacılar nepotizmin olumsuz etkilerinin yanı sıra, olumlu etkilerinin de olduğunu vurgulamaktadırlar. Molofsky (1998), nepotizm sayesinde öğrenme süresinin kısaldığını, örgütsel bağlılığın arttığını, belirsizliklerin ve riskin azaldığını, daha iyi performansa sahip işgücünün oluştuğunu ve işgücü devrinin düştüğünü savunmaktadır. Bunun yanında, Aronoff ve Ward (1993), nepotizm sayesinde kurallara ihtiyaç duyulmadığını ve açık iletişim sisteminin kurulduğunu ileri sürmektedirler. Molofsky gibi Nelton (1998) da nepotizmin, işletmenin performansını ve örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını ifade etmektedir. Danco (1982), nepotizmin işletme başarısını sürekli kılacağını vurgulamaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 6). Başka bir çalışmada, aile üyelerinin kendi aile işletmelerinde çalışmalarıyla işin benimsenme derecesinin artacağı, böylelikle aile işletmesinin daha başarılı olacağı belirtilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Çünkü nepotizm sayesinde, birbirini tanıyan insanlar bir araya gelerek ortak kültür, anlayış ve değer yargılarının aynı örgütte paylaşılmasını kolaylaştıracaklardır (İyişeroğlu, 2006: 47). Aynı zamanda, aile işletmelerinde, insanların tanıdık bir isim veya simayla karşılaşmaları sonucu kendilerini daha güvende ve rahat hissedecekleri belirtilmektedir (Özler ve diğerleri, 2007: 437- 438). O halde, nepotizmin aile üyesi olmayanlar üzerinde genellikle olumsuz etkileri görülürken, aile üyeleri üzerinde olumlu etkilerinin varlığı düşünülebilmektedir. Ancak, nepotizmin zararlarının yararlarından fazla olduğuna ilişkin görüş daha yaygındır (Büte ve Tekarslan, 2010: 17).

Aile işletmelerinde nepotizm uygulaması, aile üyelerinin aile üyesi olmayan çalışanlara bakış açısının da bir göstergesidir (Özler ve diğerleri, 2007: 444-445). Her ne kadar aile işletmelerinin kuruluş amaçlarından birisi aile üyeleri için istihdam sağlamak

olsa da, bunun altında saklanan diğerk bir neden, aile üyesi olmayan bireylere karşı duyulan güven eksikliğidir. Bu durumda, aile üyesi olmayan çalışanlar için iki seçenek söz konusudur. İlk olarak, kendilerine güvenilmediğini hisseden aile üyesi olmayan çalışanlar o aile işletmesi bünyesinde kendilerine bir gelecek planı yapmayı, terfi edemeyeceklerini de anlayınca işten ayrılmayı düşünebilmektedirler. Bu durumun aile işletmeleri için sonucu, nitelikli iş gücünden yoksun kalmalarıdır (Güleş ve diğerkleri, 2013: 38-39). İkinci olarak, işini kaybetmek istemeyenler ise, aile üyesi olan üstleri ile aralarının bozulmasını istemedikleri için kendi düşüncelerini kendilerine saklamakta ve kendilerine söylenenleri kabul etmektedirler. Bu davranış eğilimi de, aile işletmelerini önemli ölçüde olumsuz yönde etkileyen, hatta işletmenin sonunun gelmesini hazırlayan “patrona bağımlılık sorununu” gündeme getirmektedir (Özler ve diğerkleri, 2007: 445).

“Patrona bağımlılık sorunu”, nepotizm uygulamasının bir yansımasıdır. Ayrıca, aile işletmelerinin kalıplaşmış düşüncelerle ve davranış şekilleriyle sınırlandırılmasına neden olmaktadır (Özler ve diğerkleri, 2007: 445-447). Dolayısıyla, aile işletmelerindeki aşırı merkeziyetçilik sorunu, kurucu hâkimiyetinden veya o kişiye karşı duyulan aşırı bağımlılıktan kaynaklanmaktadır. Bu durumda, aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanlar ya her şeyi ‘patrona’, diğerk bir ifadeyle aile işletmesi kurucusuna danışacaklardır ya da onun öngördüğü şekilde kalıplaşmış düşünce ve davranış tarzıyla işlerini yapacaklardır. Her iki davranış şekli de aslında aynı anlama gelmektedir. Aile işletmesinde çalışanlar kurucuya danışmalar da danışmasalar da onun kararlarına göre işler yürütülmektedir. Ancak, aile işletmelerinde özellikle kurucu olmak üzere tüm çalışanların genellikle birden fazla rolü vardır ve bu roller açıkça tanımlanmamaktadır. Belli bir süre sonra aile işletmesindeki tüm işlere yetişemeyen aile işletmesi kurucusu, işlerin belli kısımlarını üzerinden atmak istemekte ve çalışanları kendi istediği şekilde yetkilendirmektedir.

Aile işletmelerinde çalışanların birden fazla rolünün olması da çeşitli sorunları gündeme getirmektedir. En çok tartışılan sorunlardan bir tanesi rol belirsizliğinden kaynaklanan rol çatışmalarıdır (Karpuzoğlu, 2001: 26). Farklı rollerin karşılığı olan iş tanımları, yetkiler ve sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmemektedir (Güleş ve diğerkleri, 2013: 40). Birbirini iyi tanıyan kişilerin aile işletmesi gibi bürokrasinin daha az olduğu, aile değerlerinin yoğun olarak görüldüğü ve kendi rollerinin açık ve net olarak belirlenmediği bir ortamda çalışmaları bireysel kararlarına göre işleri yürütüp, birbirlerine

çok fazla danışmamalarına neden olmaktadır (Kets de Vries, 1993: 62-63). Tüm çalışanların bireysel kararlarıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmaları ise, aile işletmelerinin yönetsel anlamda değişimleri takip edememelerine, gerekli düzenlemeleri yapamamalarına ve yeni gelişmelere uyum sağlayamamalarına neden olmaktadır.

Aile işletmelerindeki sosyal ilişkilerin ve aile değerlerinin önemi düşünüldüğünde, günümüz aile işletmelerinde ağırlıklı olarak ataerkil yönetimin devam ettiği anlaşılmaktadır (Leblebici, 2008: 102). Ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, kuralcılık, nepotizm, yanlış kararlar vb. gibi çok sayıda olumsuzluk yaşanmaktadır (Yıldız, 2008: 24). Ayrıca, aile işletmelerinde ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkilemekte ve pek çok fırsatın kaçırılmasına neden olmaktadır (Günver, 2002: 25).

1.1.3.2.3. Aile İşletmelerinin Kurumsal Dezavantajları

Aile işletmelerinin finansal ve yönetsel dezavantajlarının ardından kurumsal dezavantajları gündeme gelmektedir. Çalışmanın daha önceki, aile işletmelerinin kurumsal avantajlarının anlatıldığı kısmında, aile kültürü ile kurum kültürü arasındaki güçlü ilişkiye değinilmişti. Aile işletmelerinde, kurumsal kültürün ailenin yapısal özelliklerinden etkilenmesi aile işletmeleri için avantaj oluşturabileceği gibi dezavantaj da oluşturabilmektedir.

Aile kültürünün kurum kültürünü etkilediği bir ortamda, aile değerlerinin iş değerlerine göre daha üstün görüldüğünü belirtmek mümkündür. Aile değerlerinin iş değerlerinden üstün olduğu bir aile işletmesinde yazılı belgeler, istatistikler gibi veri kaynakları kullanmak yerine profesyonel yönetim anlayışından uzak, deneme yanılma yöntemiyle elde edilen deneyime yer verilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 27). Bu durumda, aile işletmesi için deneyimlerin maliyetleri yükselmektedir.

Diğer yandan, iş değerlerinin hâkim olduğu iş yaşamının aile yaşamı önüne geçtiği aile işletmelerinde de başka sorunlar görülmektedir. Aile işletmelerinde iş yaşamı, aile yaşamından daha fazla önemsendiğinde, gelecek kuşakların eğitim planlamaları gibi aile üyelerine yapılabilecek yatırımlar geri plana atılmaktadır. Aileye ve aile üyelerine yapılan tüm yatırımlar kayıp olarak görülmektedir. Eğitim planlamaları yapılmadan yetişen aile

üyelerinin aile işletmesinde istihdam edilmeleri sonucu ise, aile işletmeleri amaçlarından uzaklaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 27). Amaçlarından uzaklaşan aile işletmesi uzun vadede daha olumsuz sonuçlarla da karşılaşabilmektedir.

Aile işletmelerinde örgütsel işgücünün çoğunluğu akrabalardan veya duygusal yakınlıktan dolayı işe alınan kişilerden oluşmaktadır. Fakat bir zaman sonra, aile işletmesinde işin gerektirdiği niteliklerden yoksun, profesyonel bakış açısından uzak, subjektif kriterlere dayanan karar verme yöntemlerini benimsemiş bir kuşak ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle, mevcut aile işletmesi gerçek amaçlarından uzaklaşan, geleceğini düşünmeyen, sadece günü kurtarma anlayışına hâkim bir aile işletmesine dönüşmektedir. Böyle bir aile işletmesi, rakipleriyle rekabet edemeyeceği için zamanla giderek küçülmeye ve yok olmaya mahkûm olmaktadır.

Aile değerlerinin ya da iş değerlerinin öne geçtiği bir aile işletmesi, aile ve iş değerleri arasında dengenin kurulamadığı bir yapıya işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinde kurumsal dezavantaj olarak tanımlanabilecek en büyük sorun kurumsallaşamamadır. Çünkü kurumsallaşma ile birlikte, aile işletmeleri aile ve iş süreçlerini birbirinden ayırmakta ve profesyonel bakış açısı kazanmaktadırlar. Kurumsallaşamayan bir aile işletmesi ise, işletme belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra süreçleri yönetememekte ve dağılmaktadır. Kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşamayan aile işletmelerinin, büyüme potansiyellerine ulaşamadıkları ve kurumsallaşma sürecinde geride kaldıkları gözlenmektedir (Öner ve Turhan, 2010: 124).

Kurumsallaşamama, yönetsel bir dezavantaj olarak adlandırılan nepotizm uygulamasının kurumsal açıdan başka bir ifadesidir. Profesyonel bakış açısından uzak şekilde uygulanan nepotizm uygulaması, niteliksel olarak yeterli olup olmadığına bakılmaksızın birçok aile bağı olan kişinin işletmede istihdam edilmesidir. Kurumsallaşan bir aile işletmesinde ise, işlerin tanımları yapılmakta, işlerin gerektirdikleri nitelikler belirlenmekte ve ona göre işe alım yapılmaktadır. Aile işletmeleri büyük oranda kurumsallaşma sorunu yaşamaktadırlar ve nepotizm uygulaması, kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biridir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 49).

Kurumsallaşma gerçekleşmeden de aile işletmelerinin büyümesi mümkündür. Önemli olan büyüme sağlanırken temellerin güçlü olmasıdır (Temel ve Bulut; 2008: 156). Üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, insan kaynakları yönetimi gibi alanlara ilişkin konularda iş yapabilmek için farklı bilgi ve beceriler gerekmektedir. Kurumsallaşma gerçekleşmediği zaman, işletmedeki her türlü işle, gerekli niteliklere sahip olsun veya olmasın aile üyeleri ilgilenmektedir (Sağlam, 2006: 506). Yeterli bilgi donanımına sahip olmayan kişiler işlerin başına geçtiği zaman işletme başarısızlığa sürüklenebilmektedir. Ancak, profesyonel bakış açısına sahip, gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip aile üyelerinin işletmenin yönetim kademelerinde yer alması durumunda, kurumsallaşma olmadan da işletmenin büyümesi mümkün olabilmektedir. O halde, kurumsallaşmanın aile işletmeleri için ön koşul olmadığını, ancak kurumsallaşma sayesinde işletmedeki süreçlerin sağlandığını ileri sürmek mümkündür. Kurumsallaşma, örgütün kendi başına kimlik kazanması, sosyal ihtiyaçlar ve baskılar sonucu duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Selznick, 1996: 271-273).

Özetle, kurumsal dezavantajlar, aile ve iş değerleri arasında dengenin kurulamaması (Carlock, 2001: 6-7), iş ve aile rollerinin ve beklentilerinin birbirinden ayrılabilmesi (Karpuzoğlu, 2000; 113-114) ve kuralların aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlara farklı şekilde uygulanması (Cole, 2000: 351-352) olarak belirtilebilmektedir. Kurumsallaşmayı sağlayabilen aile işletmelerinde ise bu sorunların çözüldüğü görülmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 51).

Aile işletmelerinin finansal, yönetsel ve kurumsal olmak üzere çeşitli avantaj ve dezavantajlar açıklanmıştır. Bu detaylı açıklamaların ardından, literatürde sıklıkla yer verilen Kets de Vries (1993: 61)'in çalışmasından yararlanılarak uyarlanan *Tablo 1* yer almaktadır.

Tablo 1: Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına kısıtlı giriş
Hareket serbestliği olması	Karmaşık örgüt yapısı
<ul style="list-style-type: none"> • Daha az piyasa baskısı • Daha az kontrol kaybı 	<ul style="list-style-type: none"> • Dağınık yapı • Net olmayan görev dağılımı

Tablo 1 (Devamı)

Avantajlar	Dezavantajlar
Aile kültürünün bir gurur kaynağı olması <ul style="list-style-type: none">• İstikrar• Güçlü kimlik/bağlılık/motivasyon• Liderliğin sürekliliği	Nepotizm <ul style="list-style-type: none">• Yeteneksiz aile üyelerinin yönetici olarak görev yapmasına tolerans gösterilmesi• Adaletsiz ödüllendirme sistemi• Profesyonel yönetime geçilmesinde yaşanan zorluklar
Zor zamanlarda esneklik kabiliyeti <ul style="list-style-type: none">• Kazançtan vazgeçebilme duygusu	Aile büyüğünün, işini ailesinden çok ön planda tutmasından ötürü gelişen şımarık çocuk sendromu
Sınırlı bürokrasi <ul style="list-style-type: none">• Daha fazla esneklik• Daha hızlı karar alma	Şiddetli çatışmalar <ul style="list-style-type: none">• Aile içi (manevi) sorunların işletmeye taşınması
Finansal yararlar <ul style="list-style-type: none">• Daha fazla başarı şansı	Otokratik kurallar <ul style="list-style-type: none">• Değişime direnç gösterilmesi• Gizlilik• Aile işletmesi kurucusuna aşırı bağlılık
İşi bilmek <ul style="list-style-type: none">• Çekirdekten yetişmek	Finansal zorluklar <ul style="list-style-type: none">• Aile üyelerinin işi karıştırması• Kişilerin işletmeye katkısı ile harcamaları arasındaki dengesizlik
	Devretme sorunu

Kaynak: Kets de Vries, 1993: 61

1.2. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri

Aile işletmelerinde, birbirine zıt iki farklı kavram olan aile ve işletme alt sistemleri bir araya gelmektedir. Aile; duygusal yapısı olan toplumun en küçük sosyal birimi iken, işletme; kâr amacı güden ve çıkarlarını maksimize etmek amacıyla çeşitli kaynakları bir araya getiren ticari amaçlı bir kuruluştur. Diğer bir ifadeyle, ailenin manevi boyutu önem taşırken, işletmelerin maddi boyutu öne çıkmaktadır. Aile ve işletme sistemlerinin bir araya gelmesi ile aile işletmelerinde aile üyelerinin farklı rolleri oluşmaktadır. Farklı rollerin tanımlanması aile işletmeleri için önem taşımaktadır. Her bir farklı rolün daha iyi anlaşılabilmesi, aile işletmelerindeki çatışmaların çözümünde ve aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir (Güleş ve diğerleri, 2013: 45).

1980’li yılların başından itibaren, aile işletmelerinin karmaşık yapılarını anlayabilmek için sistem tabanlı teorilerin kullanılması uygun görülmüştür (Distelberg ve Sorenson, 2009: 66). Aile işletmelerinde meydana gelen farklı rollerin analiz edilebilmesi ve birbirlerine karışmasının önlenmesi amacıyla literatürde başlıca dört farklı model yer almaktadır. Bunlar; *Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)*, *Üç Daire Modeli*, *Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli* ve *Dört Daire Modeli*’dir. Geliştirilen her bir model, bir önceki modelin biraz daha genişletilmesiyle ortaya çıkmıştır (Pieper ve Klein, 2007: 302). Aile işletmeleri ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkileri göz ardı edilerek, aile işletmeleri kapalı sistem olarak ele alınmışlardır. Ancak, daha sonraki çalışmalarda bakış açısı genişletilmiş ve aile işletmelerinin çevreleri ile birlikte karmaşık yapıları da dikkate alınmıştır. Böylelikle, aile işletmelerine açık sistem anlayışıyla yaklaşılmaya başlanmıştır. Çalışmanın bu kısmında, dört farklı sistem modeli detaylı özellikleri ve birbirlerinden farklılıkları dikkate alınarak sırasıyla açıklanmaktadır.

1.2.1. Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli)

Aile sistem teorisi modeli, genel sistemler teorisinden türetilmiştir. Bu model, karmaşık olan örgütsel sistemler içindeki örgütsel davranışı açıklamak için geliştirilmiştir (Jennings ve diğerleri, 2014: 27). Genel sistem teorisi 1950’li yılların sonuna doğru geliştirilmiş olmasına rağmen, aileleri ve aile işletmelerini analiz edebilmek amacıyla kullanımı 1980’li yıllara dayanmaktadır (Smith ve diğerleri, 2009).

Aile işletmeleri ile ilişkilendirilen sistem modelleri arasında en basit olan model, *Aile Sistem Teorisi Modeli*’dir. Çünkü bu modele göre, kesişen sadece *iki* alt sistem mevcuttur. Bunlar; aile sistemi ve iş sistemidir. Aile işletmesinin çevresiyle olan birçok ilişkisinin bu modelde göz ardı edilmesi, aile sistem teorisi modelinin eksikliği olarak ifade edilmektedir. Bu modelde, aile işletmeleri kapalı sistem yaklaşımıyla ele alınmaktadırlar (Pieper ve Klein, 2007: 303). Ancak, P. Davis ve Stern’in (1980) çalışmaları bu noktada istisna durumundadır (Pieper ve Klein, 2007: 312).

Aile sistem teorisi ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur. Aile sistem teorisinin en önemli öncülerinden biri Murray Bowen’dır. Hatta 1974 yılında, aile sistem teorisinin adı kısaltılarak “**Bowen Teorisi**” olarak ifade edilmiştir. Bowen, özellikle

aile sisteminin duygusal yapısını dikkate almıştır (Brown, 1999: 94-95). Bowen'ın yanı sıra Lansberg (1983) de, bu model kapsamında birbiri ile kesişen aile ve işletme alt sistemlerini ayrı ayrı ele alarak, aile işletmeleri üzerinde oldukça fazla çalışmıştır. Ancak, Kepner (1983) aile sistemini duygusal, iş sistemini rasyonel olarak kalıplaştırmanın aile işletmeleri için kutuplaşma veya kutuplaştırma potansiyeli yaratacağını öne sürerek eleştiride bulunmuştur. Aynı şekilde, Hollander ve Elman (1988) da, bu söylemin iki sistem arasındaki zıtlıkları ve kutuplaşmayı ivmelendireceğini savunmuşlardır.

Aile işletmelerinin birbiri içine geçmiş sistemlerden oluştuğuna ilişkin yaygın bir görüş vardır (Whiteside ve Brown, 1991: 383). Bir aile işletmesi incelendiğinde, iki adet karmaşık yapıda sosyal sistemin etkileşimi ile meydana gelen bir yapı görülmektedir (McCullom, 1990: 251). Swartz (1989: 331), bu modeli iki daire modeli olarak adlandırmaktadır. Aile ve iş sistemleri; yapıları, amaçları ve görevleri bağlamında birbirinden ayrı iki oluşum olarak belirtilmektedir. Ancak, iki sistem arasında önemli ölçüde etkileşim vardır. Bu durum, aile işletmeleri için ayırt edici bir özelliktir (Habbershon ve diğerleri, 2003: 455). Bu iki sistem, birbiriyle kesişen iki daire ile gösterilmekte olup, örtüşme dereceleri her aile işletmesinde farklılık göstermektedir. İki daire modeline göre, iki sistemin örtüşme derecesi yönetilebilir düzeyde olmalıdır. Örtüşme derecesi arttıkça aile işletmelerinde meydana gelebilecek çatışmalar da yıkıcı boyutlara taşınabilmektedir (Benson ve diğerleri, 1990'dan aktaran: Whiteside ve Brown, 1991: 383).

Aile sistem teorisi modelinin çeşitli eksiklikleri bulunmaktadır. Bunların başında, aile ve iş sistemlerine ilişkin yapılan stereotip (önyargıya dayalı kategorize edilmiş basmakalıp düşünce ve davranış biçimleri) varsayımlarıdır. Bu modele göre, hem aile hem de işletme alt sistemlerinin kendilerine özgü özellikleri ve gerçekleştirmeleri gereken amaçları vardır. Aile sisteminin özellikleri; duygusal kararlar, içe dönüklük, değişime kapalılık, muhafazakâr yapı ve aileden olan tüm bireylerin koşulsuz kabulü iken; işletme sisteminin özellikleri; gerçekçi kararlar, dışa dönüklük, değişime açıklık, tamamen yetkinlik, performansa dayalı kabul görme olarak belirtilmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 46-47). Bu özelliklerle paralel olarak, iki sistemin amaçları da farklılaşmaktadır. Aile sistemi, aile üyelerine ailenin yeni kuşaklarını yetiştirmek, eğitimlerini sağlamak gibi manevi duyguları aşılamaktadır. İşletme sistemi ise, rekabet gücünü ve üretkenlik düzeyini

artırmak gibi daha iş odaklı hedefler peşindedir. Dolayısıyla, bu iki sistem birbiri ile sürekli çatışma potansiyeline sahiptir (Pieper ve Klein, 2007: 303).

Aileyi duygusal, işletmeyi rasyonel yapıyla eşleştirmek, aynı zamanda aile işletmelerinde cinsiyet ve cinsiyet rollerini de gündeme getirmektedir. Bayanlar genellikle, aileyi bir araya toplayan, ilişkilere ve duygulara önem veren, bu süreçleri yönlendiren kişiler olarak belirtilirken; erkekler daha rasyonel, mantıklı ve iş odaklı kişiler olarak atfedilmektedirler. Aile işletmelerinde erkekler fiilen işin içinde bulunmaktadır. Bayanlar ise, aile sistemi içerisinde yer alarak aile işletmelerinin görünmez üyeleri konumdadırlar (Gillis-Donovan ve Moynihan-Bradt, 1990). Aile bireylerinin ailedeki ve aile işletmesindeki görevlerini birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Aile işletmelerinde özellikle ailedeki ve işletmedeki rollerinin kesişmesi sebebiyle, aile işletmesi kurucularının Aile sistem teorisi modelinin odak noktasını oluşturduğu ileri sürülebilmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 303). Aile işletmelerini kendi içerisinde biraz duygusal, biraz görev odaklı bir bütün olarak görmek en doğru yaklaşım olacaktır. Çünkü hiçbir işletme tamamen görev odaklı olmadığı gibi, hiçbir aile de tamamen duygusal değildir (Whiteside ve Brown, 1991: 386).

Aile sistem teorisi modeli, aile işletmelerinde işlerin aile ve iş değerlerine göre nasıl yapılacağını tanımlaması bakımından önem taşımaktadır. Bu model, aile işletmelerindeki dinamikleri ve alt sistemlerle çevre arasındaki nedensellik ilişkilerini açıklamak yerine, aile işletmelerinin dinamiklerini simgelemektedir (Pieper ve Klein, 2007: 303).

Bu modele göre, aile ve işletme alt sistemlerinin sosyal ilişkileri belirleyen kendilerine özgü değerleri, kuralları ve prensipleri vardır. Aile ve işletme sistemleri arasındaki temel farklardan biri, her iki sistemin de toplumda varoluş amacının farklı olmasıdır. Aile daha sosyal içerikli olup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama amacı ile var olurken; işletme mal veya hizmet üretme amacı gütmektedir (Lansberg, 1983: 40). İki sistem arasındaki temel farklardan diğeri, bu sistemlere üyeliktir. Aile sistemi, üyelerini doğdukları andan itibaren koşulsuz kabul ederken; işletme sistemi, performansa göre üye seçmektedir. Her iki sistemin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri personel istihdam ederken, kendi değerlerini ön plana çıkarmaya çalışmaktadırlar (Erdoğan, 2007: 72). Çünkü her iki sistem de kendi gereksinimlerini karşılama çabasıdadır (Lansberg, 1983:

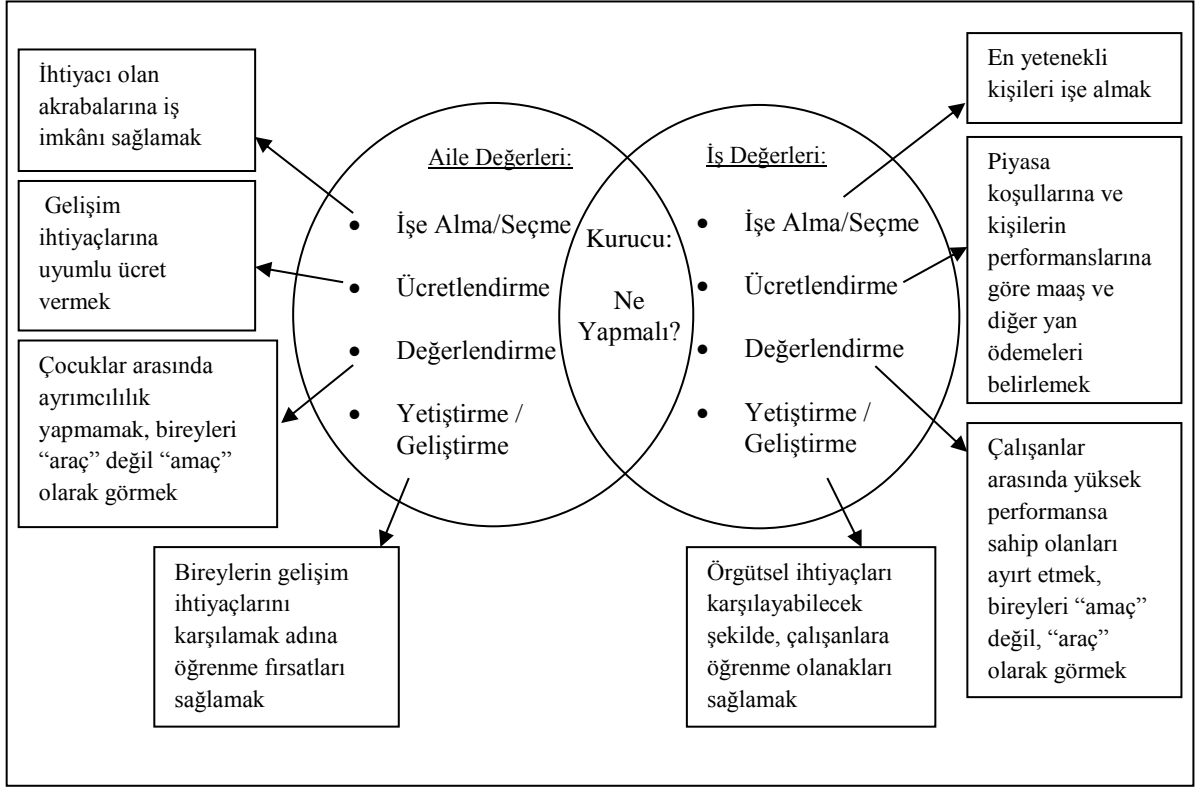
44). Önemli olan bu iki sistem arasındaki dengeyi koruyabilmektir (Kepner, 1983). Buna rağmen, bazı noktalarda aile ve işletme alt sistemleri kesişmektedir.

Aile ve işletme alt sistemlerinin kesişmesi, aile işletmesinin yaşam döngüsünün bazı dönemlerinde fayda sağlarken, bazı dönemlerinde işleri daha da zorlaştırmaktadır. Örneğin, aile işletmelerinin kuruluş dönemlerinde, bu iki sistemin kesişmesi aile işletmelerine fayda sağlamaktadır. Bu dönem boyunca, işletmenin sosyal dinamikleri yüksek oranda organik olmakla birlikte, tüm çalışanlar aile işletmesinin kurucusu ile doğrudan ilişki içerisinde. Aynı zamanda, aile ilişkilerinin informal yapısı işletmeye taşınarak çalışanların işletmeye bağlılığı artırılmaktadır (Lansberg, 1983: 40). Ancak, aile işletmesi kuruluş dönemini tamamlayıp büyüme-gelişme dönemine yaklaştıkça, aile ve işletme alt sistemlerinin kesişmesi aile işletmesinde çatışmalara neden olmaktadır. Çünkü büyüme ve gelişme döneminde daha fazla aile üyesi aile işletmesinde çalışmaya başlamaktadır. Ayrıca, bireylerin aile prensiplerine göre kendilerinden beklenenlerle, işletme prensiplerine göre beklenenler farklılık göstermektedir (Lansberg, 1983: 40). Aile işletmelerinin yaşam döngüsündeki dönemler, çalışmanın ikinci bölümünde detaylı şekilde açıklanacağından burada üzerinde fazla durulmamaktadır.

Şekil 2’de Lansberg (1983)’in *Aile Sistem Teorisi Modeli*’nden yararlanarak öne sürdüğü model yer almaktadır. Lansberg (1983) çalışmasında, aile işletmelerinde aile ve işletme alt sistemlerinin kesişmesiyle meydana gelen insan kaynakları sorunları üzerinde durmaktadır.

Aile sistem teorisi modeli, aile işletmelerinin sistem modelleri içerisinde en basit model olması sebebiyle, daha çok aile işletmelerinin kuruluş dönemi ve büyüme-gelişme döneminin ilk başlarına uygun görülmektedir. Bu dönemde, aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar daha çok insan kaynakları fonksiyonu içerisinde görülmektedir (Lansberg, 1983: 41). Şekil 2’de görüldüğü üzere, aile işletmelerinde aile ve işletme değerlerine göre meydana gelen farklılıklar dört ana noktada toplanabilmektedir. Bunlar; *işe alma/seçme*, *ücretlendirme*, *değerlendirme* ve *yetiştirme/geliştirme*dir. Aile işletmelerinde bu dört insan kaynakları fonksiyonunun, aile sistem teorisi kapsamında aile ve işletme değerlerine göre birbirinden nasıl farklılaştığı sırasıyla açıklanacaktır.

Şekil 2: Aile İşletmelerinde Aile ve İşletme Alt Sistemlerinin Kesişimi



Kaynak: Lansberg, (1983: 44)'den uyarlanmıştır.

İlk olarak, aile işletmesi kurucusu *işe alma/seçme* konusunda aile değerlerine göre ihtiyaç sahibi olan aile üyelerinin yeteneklerine bakmaksızın onlara iş imkânı sağlarken; iş değerlerine göre, en yetenekli kişileri işe almaya çalışmaktadır. Yeteneksiz kişileri aile işletmesinin bünyesine katmak, işletmenin etkinliğini ve sürekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda aile işletmesi kurucusu, yeteneksiz bir aile üyesini işe almak veya aile bağlarını zedelemek ikilemi içerisinde kalmaktadır (Lansberg, 1983: 41).

İkinci olarak, aile işletmesinde aile ve iş değerlerine göre *ücretlendirme* konusunda da çeşitli farklılıklar görülmektedir. Aile değerlerine göre, aile üyelerine gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ve uzun dönemli refahlarını sağlayabilecekleri şekilde ödeme yapılmaktadır. Aile üyelerine yapılan ödemelerde kişilerin performansları dikkate alınmamaktadır. İş değerlerine göre ödeme yapılırken ise, piyasa koşullarının ve çalışanların performanslarının dikkate alındığı belirtilmektedir. Bu sebeple, birçok aile işletmesi kurucusu işletmede çalışan çocuklarına ve akrabalarına ödeme yaparken zorluk

yaşamaktadırlar. Bu durum, aile işletmesi kurucularının adalet algılamalarına ilişkin bir sorun olarak da nitelendirilebilmektedir. Sosyologlar, ailedeki adalet sistemini düzenleyen kural ve prensiplerle, iş hayatındaki adaleti düzenleyen kuralların birbirinden niteliksel olarak farklı olduğunu ileri sürmektedirler (Lansberg, 1983: 42).

Aile ve iş sistemlerinin kesişmesiyle bir araya gelen farklı adalet değerleri kurucuları zorlamaktadır. Aile değerlerine göre, kurucuların adaleti sağlarken dikkat etmesi gereken iki ana konudan bahsedilmektedir. Bunlar; ihtiyaçların karşılanması ve eşitliktir. Bir ailede, çocuklar özellikle belli bir yaşa kadar maddi açıdan ebeveynlerine bağımlıdırlar. Bu sebeple, dikey ilişki olarak adlandırılan ebeveynler ve çocuklar arasındaki ilişkide, çocukların gelişim ihtiyaçlarının karşılanması esastır. Yatay ilişki olarak adlandırılan kardeşler arası ilişkide ise, eşitlik ön plana çıkmaktadır. Örneğin, ebeveynler tarafından bütün kardeşlere aynı imkanların sağlanmış olması önem taşımaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 5). O halde, ilişkinin boyutuna göre, ihtiyaçların karşılanmadığı veya eşitliğin sağlanmadığı bir aile işletmesinde, aile değerlerine göre adaletten söz edilememektedir. İş değerlerine göre ise, adaleti değerlendirirken tek bir koşul söz konusudur. O da, çalışanların örgütsel amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiklerine bakılarak ücretlendirilmeleridir (Lansberg, 1983: 42). İş değerlerine göre, daha üretken olan daha çok ödüllendirilmektedir. Aile işletmesi kurucusu için ücretlendirme işlevi yönetmesi oldukça zor olan bir konuyu ifade etmektedir.

Aile işletmelerinin dezavantajlarından biri olan nepotizmin (adam kayırma) uygulaması da ücretlendirme konusunda tekrar kendini göstermektedir. Çünkü aile değerlerine göre ücretlendirme yapılırken, aile üyelerinin performanslarına bakılmaması, aile üyesi olmayanlar tarafından nepotizm olarak adlandırılmaktadır. Ancak, çok sayıda çalışmada, aile işletmesi kurucusunun aile üyesi çalışanları başarılı olsalar dahi daha az düzeyde ödüllendirdiği öne sürülmektedir. Nepotizmin dezavantaj olarak görülmesinin yanı sıra, yetenekli aile üyelerinin yetersiz düzeyde ödüllendirilmelerinin de önemli dezavantajları vardır. Bunlardan bir tanesi, aile işletmesinden tatmin olmayan yetenekli aile üyelerinin başka işletmelerde iş aramaları ve ilk fırsatta aile işletmesinden ayrılmalarıdır. Diğer bir dezavantaj ise, yeteneksiz aile üyelerinin başka yerde iş bulamama düşüncesi ve aile işletmesinde memnuniyetlerinin yüksek olması sebebiyle aile işletmelerinde çalışmaya devam etmeleridir (Lansberg, 1983: 42-43).

Üçüncü olarak, aile ve iş değerlerine göre aile işletmesi çalışanlarını *değerlendirme* konusu bu model kapsamında önem taşımaktadır. Aile işletmesi kurucuları aile işletmesinde çalışan yakın akrabalarından birinin, özellikle de çocuklarının performanslarını değerlendirirken oldukça sorun yaşamaktadırlar. Aile işletmesinde, aile üyeleri aile değerlerine göre değerlendirilirken performanslarına bakılmamakta ve aralarında ayrımcılık yapılmamaktadır. Bununla birlikte, aile üyelerinin kişisel amaçlarının gerçekleşeceği ölçüde değerlendirmeye tabi tutuldukları görülmektedir. Ayrıca, aile ve iş değerlerinin özellikle değerlendirme konusunda birbirinden ayrı tutulduğu aile işletmelerinde aile üyesi olmayan kişilerden belli bir ölçüde uzak durulmakta ve görüşlerine sıcak bakılmamaktadır (Björnberg ve Nicholson, 2007: 233-234). İş değerlerine göre ise, aile üyesi olmayan çalışanlardan yüksek performansa sahip olanlar ayrıcalıklı kılınmakta ve kendileri örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için birer araç olarak görülmektedirler. İş değerlerine göre, aile işletmesinde çalışanların aile üyesi olmaları veya olmamaları değil, aile işletmesine ne kadar katkıda buldukları önem taşımaktadır (Lansberg, 1983: 43). Ancak, aile üyesi olmayan çalışanlar yüksek performansa sahip olsalar da aile işletmelerinde aile sisteminin baskın yapısı sebebiyle, kendilerine karşı ilk başta bir önyargı olduğu belirtilebilmektedir.

Modelde son olarak, *yetiştirme ve geliştirme* faaliyetleri aile ve iş değerlerine göre ele alınmaktadır. Aile ve işletme alt sistemlerinin kesişmesi, aile işletmesi kurucusunun aile üyelerini eğitime yeteneğini etkilemekte ve engellemektedir (Lansberg, 1983: 43). Kurucular, aile değerlerine göre, aile üyelerinin bireysel gelişim ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara eğitim olanağı sağlama amacı gütmektedirler. İş değerlerine göre ise, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların uygun yeteneklerini geliştirmek üzerine odaklanmaktadır.

Aile sistem teorisi modeli özellikleri itibariyle durağan değil, dinamik yapıdadır (Jennings ve diğerleri, 2014: 30). Aile ve işletme alt sistemleri bu modelde iki uç noktaya konmaktadır. Bu iki sistemin kesiştiği noktalarda ise, aile işletmesi kurucusu en çok işe alma/seçme, ücretlendirme, değerlendirme ve yetiştirme/geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarında zorlanmaktadır. Aynı zamanda bu model birçok eksiklikleri bünyesinde barındırmaktadır. Bir aile işletmesinde sadece aile ve işletme alt sistemleri bulunmamaktadır. Çok daha çeşitli rollerin varlığı söz konusudur. Aile sistem teorisi

modeli tüm ilişkileri açıklayamadığı için aile işletmelerindeki olayları değerlendirmek adına yetersiz kalmaktadır.

1.2.2. Üç Daire Modeli

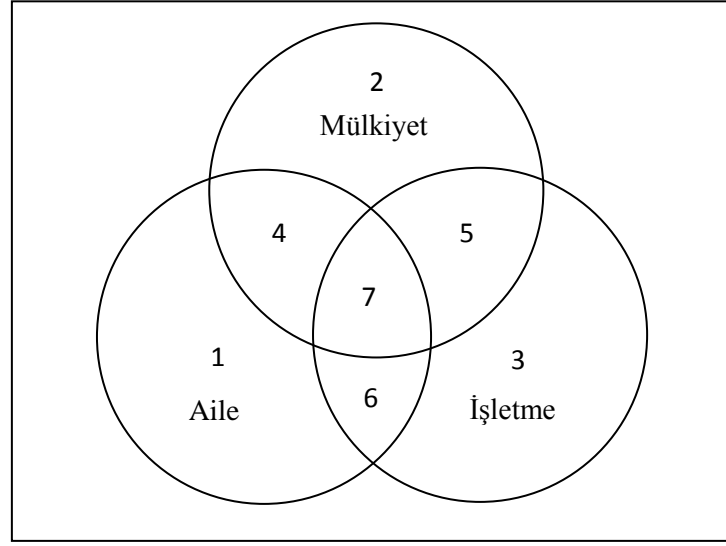
Tagiuri ve Davis, 1980'li yıllarda Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları çalışma ile aile sistem teorisi modelini daha da geliştirerek *Üç Daire Modeli*'ni öne sürmüşlerdir. Bu modelde aile işletmelerinin geniş yapısı dikkate alınarak, aile sistem teorisindeki işletme sistemi, yönetim ve mülkiyet olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Böylelikle aile, yönetim ve mülkiyet olarak adlandırılan üç alt sistemin kesiştiği üç daire modeli ortaya çıkmıştır. İşletme alt sistemini ikiye ayırma ihtiyacının sebebi, bazı aile bireylerinin ya da aile üyesi olmayan bireylerin hisse sahibi oldukları halde işletmede görev almamaları veya işletmede çalıştıkları halde hisse sahibi olmamalarıdır (Gersick ve diğerleri, 1997: 5).

Bu model kişilerarası çatışmaların, rol ikilemlerinin, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların farklı önceliklerinin, aile üyelerinin aile işletmesindeki farklı konumlarının anlaşılabilmesi açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü bu model, bir aile işletmesinde var olan farklı rollerin, farklı alt sistemlerin ve kişiler arasındaki karmaşık ilişkilerin nasıl ve neden gerçekleştiğini açıklamaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 7).

Üç daire modeli *Şekil 3*'te gösterilmektedir. Üç daire modeli, her aile işletmesi için geçerli olmakla birlikte, bütün aile işletmelerinde *Şekil 3*'te görünen tüm alanların bulunması şart değildir (Güleş ve diğerleri, 2013: 51).

Şekil 3'te görüldüğü üzere, üç daire modelinde birbirinden bağımsız, ancak kısmen kesişen üç alt sistem mevcuttur. Aile işletmesindeki herhangi bir birey, söz konusu üç alt sistemin kesişmesiyle oluşan yedi bölümden herhangi bir tanesinde konumlanmış olabilmektedir. İşletmede hisse sahibi olan kişiler mülkiyet dairesinin (2, 4, 5, 7), aile işletmesinin aile üyeleri aile dairesinin (1, 4, 6, 7) ve aile işletmesinde çalışanlar da yönetim (işletme) dairesinin (3, 5, 6, 7) içerisinde herhangi bir yerlerde konumlanmış olabilmektedirler.

Şekil 3: Aile İşletmelerinde Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick ve diğerleri, 1997: 6

Şekil 3'teki yedi bölgede yer alan kişilerin özellikleri sırasıyla açıklanmaktadır;

- 1: Aile üyesi ama hissedar değil ve işletmede çalışmıyor.
- 2: Hissedar ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmıyor.
- 3: İşletmede çalışıyor ama aile üyesi değil ve hissedar değil.
- 4: Aile üyesi ve hissedar ama işletmede çalışmıyor.
- 5: Hissedar ve işletmede çalışıyor ama aile üyesi değil.
- 6: Aile üyesi ve işletmede çalışıyor ama hissedar değil.
- 7: Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışıyor.

Modeldeki üç alt sistemin kesişmesiyle oluşan yedi bölümün farklı yerlerinde konumlanan bireylerin beklentileri ve çıkarları birbirinden farklıdır. Örneğin, aile bireyleri, sahip oldukları itibarı ve aile büyüklerinden bekledikleri mirası ön plana çıkartırken; işletmede yer alan bireyler, işletmenin büyümesini ve kâr elde etmeyi hedeflemektedirler. Mülkiyet haklarından kaynaklanan beklentiler ise, her iki taraf açısından farklılık göstermektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 51-52). Söz konusu bu farklı beklentiler, aile işletmeleri için çatışma kaynağı olabilmektedir. Bu sebeple, üç alt sistemin kesişen ve kesişmeyen kısımlarını açıkça tanımlamak ve aile işletmesinde hangi bireyin nerede

konumlandığını iyi analiz etmek aile işletmesinin sağlıklı bir şekilde varlığını devam ettirmesi açısından önem taşımaktadır.

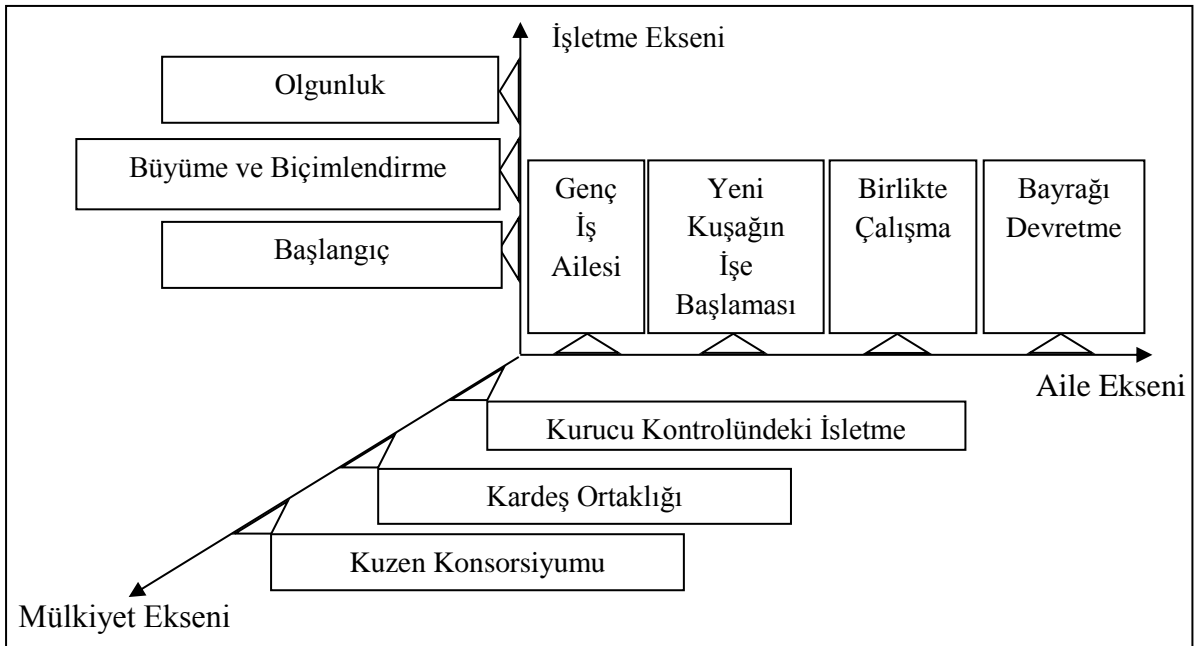
Aile işletmelerinde yer alan kişilerin rolleri üye oldukları alt sisteme göre belirlenmektedir (Gimeno ve diğerleri, 2010: 8). Örneğin, aile üyelerinden birinin işe alınıp alınmayacağı, alınacaksa kimin alınacağı ailenin vermesi gereken önemli kararlar arasındadır. “Hangi çocuk alınacak?”, “Alınırsa ne kadar ödeme yapılacaktır?”, “Terfi ettirilecek mi?” vb. gibi birçok soruyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu sorular üç daire modeliyle ele alındığında, aile işletmesinde farklı pozisyona sahip kişilerin farklı cevaplar vermeleri olasıdır. 1 (aile üyesi ama hissedar değil ve işletmede çalışmıyor): “Hepsine şans tanıyalım, hepsi bizim çocuğumuz” diye düşünürken; 3 (işletmede çalışıyor ama aile üyesi değil ve hissedar değil): “Aralarındaki en iyisini alalım ve terfisine ciddi ölçüde yapılan performans takibinden sonra karar verelim” diye düşünebilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 7). O halde, üç daire modeli, farklı kişilerin bakış açısıyla örgütsel amaçların nasıl şekillendiğinin görülmesine yardımcı olmaktadır. Burada önemli olan, üç daire modelinin farklı pozisyonlarından kaynaklanan kuralları, değerleri ve beklentileri yönetmenin karmaşıklığının anlaşılmasıdır.

Tagiuri ve Davis’in çalışmasından sonra, Gersick (1997) de *Üç Boyutlu Gelişim Modeli* adlı bir çalışma yürütmüş ve onları desteklemiştir. Üç boyutlu gelişim modeli, üç dairesel modelinin zaman boyutu içerisinde incelenmesiyle oluşturulmuştur (Gimeno ve diğerleri, 2010: 8-9). Üç boyutlu gelişim modelinde yaşanan süreçleri gösterebilmek amacıyla üç dairesel modele; aile, mülkiyet ve işletme eksenleri eklenmektedir. Bütün aile işletmeleri, mülkiyet gelişim ekseninde, aile gelişim ekseninde ve işletme gelişim ekseninde bir yerlerde konumlanmaktadırlar. Aile işletmelerinin sahip oldukları özellikler mülkiyet, aile ve işletme eksenlerinin hangi aşamalarında konumlandıklarıyla ilişkilendirilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 18). “Nasıl yeni evli, 6 aylık bebeği olan bir çiftle, okul çağına gelmiş çocuklu bir çift; ya da genç kızı (oğlu) olan bir çift ya da büyük anneye/babaya sahip bir aile yapısı aynı değilse, işletmeler de zaman içerisinde olgunlaşmakta ve değişmektedirler.” (Gersick ve diğerleri, 1997: 15). Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar ile aile üyesi olup işletmede çalışmayan kişilerin düşünce ve davranış biçimleri mülkiyet, aile ve işletme alt sistemlerinden hangisine üye olduğuna göre farklılık gösterebilmektedir. Aynı zamanda

aile işletmesinin yaşam döngüsünün farklı dönemlerinde de aynı kişiler önceki dönemlere göre farklı beklentiler içerisine girebilmekte ve farklı değerleri ön plana çıkartabilmektedirler.

Aile, mülkiyet ve işletme alt sistemlerinin her biri beraberinde kendi alt aşamalarına sahiptirler. Böylelikle, aile işletmelerindeki her bir alt sistemin zaman içinde nasıl oluştuğu ve yok olduğu gözlenebilmektedir. Örneğin, yeni kuşak aile üyesinin tam zamanlı bir çalışan haline gelmesi, aile işletmesi için dikkate değer bir durumdur. Açık ifadeyle, sadece aile üyesi olan bir birey, artık hem aile üyesi hem de işletmede çalışan bir kişi olmuştur. Bu durum, üç daire modelinin sergilendiği Şekil 3'e göre, aile üyesinin 1 numaralı konumdan 6 numaralı konuma geçtiğini göstermektedir. Aynı durum, üç boyutlu gelişim modeli açısından ele alındığında, aile ve işletme eksenlerinde çeşitli sıçramalara neden olmaktadır. Üç boyutlu gelişim modeli aile işletmeleri bünyesinde gerçekleşen devir planı, devir süreci, strateji oluşturma, aile, mülkiyet ve işletme alt sistemlerindeki farklı aşamalar gibi süreçlere dinamik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır (Pieper ve Klein, 2007: 303).

Şekil 4: Üç Boyutlu Gelişim Modeli



Kaynak: Gersick ve diğerleri, 1997: 17

Şekil 4'te görüldüğü üzere, mülkiyet eksenini, kurucu kontrolündeki işletmeden, zamanla kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumuna dönüştürken; aile eksenini, genç iş ailesinden, yeni kuşağın işe başlaması, ardından birlikte çalışma ve bayrağı devretme aşamalarını geçirmektedir. İşletme eksenini ise, işletmenin çalışma stratejisine bağlı olarak, işletmenin gelişimini ifade etmektedir. Öncelikle, girişimci ruha sahip aile üyesinin kurduğu aile işletmesi zamanla büyüyen ve biçimselleşen bir aile işletmesi olmakta, sonrasında ise olgunlaşma sürecine girmektedir.

Gersick (1997)'in aile eksenine benzer şekilde, Churchill ve Hatten (1987: 59-60) da, aile işletmesinin kurucusu ile onu izleyen kuşağın arasındaki süreci dört aşamada açıklamaktadır. Bunlar; kurucunun yönetimi, yeni kuşağın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, iki kuşağın ortaklığı ve güç transferi aşamalarıdır.

Üç boyutlu gelişim modeli ile ilgili sorun, mülkiyet eksenini ile aile ekseninin aynı gerçekliğe işaret etmeleridir. Mülkiyet eksenini kurucular, kardeşler ve kuzenler arasındaki ilişkileri konu alırken; aile eksenini aile işletmesi kurucusu ile faaliyete geçen işletmenin zaman içerisinde diğer aile bireylerini de bünyesine katmasını kapsamaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 9). Hem mülkiyet eksenini hem de aile eksenini aralarında ufak farklılıklar olmasına rağmen ikisi de genişleyen aile yapısının ilişkilerini incelemektedirler. Üç boyutlu gelişim modelinin genel özelliklerinin açıklanmasından sonra daha detaylı bilgiye sahip olmak için mülkiyet, aile ve işletme eksenleri kendi alt aşamalarıyla birlikte detaylı ele alınacaktır.

Üç boyutlu gelişim modelinin mülkiyet gelişim boyutu ile ilgili tanımlamalar ağırlıklı olarak John Ward'ın (1987) çalışmasına dayanmaktadır. Mülkiyet yapısı aile işletmelerinin büyüme sürecinde oldukça belirleyici bir faktör olarak yer almaktadır (Erdoğan, 2007: 78). Aile işletmelerinde çeşitli mülkiyet yapıları görülebilmektedir. Bu çeşitlilik, aile işletmelerindeki aile üyelerinin değişik kombinasyonlarından kaynaklanmaktadır. Mülkiyet eksenini temelinde birçok aile işletmesinin tek bir kurucu ile başladığı varsayımı yer almaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 19). Bu model sayesinde, aile işletmelerinin karmaşık yapısı olabildiğince basite indirgenerek, mülkiyet gelişiminin ana noktaları üç alt aşamada ifade edilmiştir. Bunlar; *kurucu kontrolündeki işletmeler*, *kardeş ortaklıkları* ve *kuzen konsorsiyumu*'dur. Her üç alt aşama da farklı yapılara sahip

aile işletmeleri arasındaki önemli farklılıkların ve mevcut mülkiyet yapısının diğer aile ve iş sistemlerini nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Mülkiyet gelişim boyutu, üç alt aşamasının özelliklerini ve sorunlarını içerirken, aynı zamanda aile işletmelerinin gelişimsel sürecini de konu almaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 18).

Üç boyutlu gelişim modelinin şematize edildiği Şekil 4'e göre, mülkiyet ekseninde kurucu kontrolü ile başlayan aile işletmesi, kardeş ortaklığı ve daha sonra kuzen konsorsiyumu şekline dönüşen bir sıralama içermektedir. Ancak, aile işletmelerinin tamamında bu sıralama korunmak zorunda değildir. Örneğin, aile işletmesi kurucusunun, işletmeyi tek bir çocuğuna devretmesi durumu da, kuşaktan kuşağa geçişi ifade etmektedir. Diğer yandan, işletme halen kurucu kontrolündeki işletme statüsündedir. Kurucudan sonra aile işletmesinde her zaman kardeş ortaklıkları görülmemektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 19). Mülkiyet ekseninde yer alan bu üç alt aşamanın özellikleri ve sorunları sırasıyla açıklanacaktır.

Mülkiyet ekseninde yer alan üç alt aşamanın da özellikleri ve sorunları birbirinden farklıdır. *Kurucu kontrolündeki işletme* aşamasında, hisselerin çoğunluğu tek bir aile üyesine aittir. Bu aşamada, aile işletmesinin kurucusu hem ailenin hem de işletmenin lideri pozisyonundadır (Ateş, 2003: 27). Bu aşama, aile işletmesi kurucularının en otoriter görüldükleri aşama olarak belirtilebilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 32-33). Kurucu kontrolündeki işletme aşamasında genellikle sadece çekirdek ailenin üyeleri işletmede çalışmaktadırlar (Ateş, 2003: 27). Bu aşamanın en önemli sorunları arasında; yeterli sermayeyi elde edebilme kaygısı, kurucu ile paydaşlar arasında denge kurabilme çabası ve gelecek nesiller için mülkiyet yapısının nasıl belirleneceği kaygısı belirtilmektedir. Mülkiyet ekseninde yer alan ikinci aşama olan *kardeş ortaklığındaki* aile işletmesinde ise, hisselerin çoğunluğu en az iki kardeşin kontrolündedir. Hissedarlar arasında ortaklaşa kabul gören bir kontrol mekanizmasının kurulması, işletmede çalışmayan hissedarların rollerinin tanımlanması ve kardeşler arası yaşanabilecek kıskançlık vb. gibi sorunlar bu aşamada sıklıkla karşılaşılabilen durumlardır (Gersick ve diğerleri, 1997: 41). Daha fazla aile üyesinin aile işletmesine dâhil olmasıyla, bu aşamada yaşanan sorunlar bir önceki aşamaya göre daha fazla çatışmaya neden olabilecek niteliktedir. Kurucu kontrolündeki aile işletmesinde görülen kurucu otoritesi bu aşamada azalmaktadır. *Kuzen konsorsiyumu* aşamasına gelindiğinde ise, aile işletmesi oldukça büyümüştür ve en az 10 ve üzeri ortak

bulunmaktadır. Bu sebeple, bu aşamada aile işletmeleri önceki aşamadakilere göre daha karmaşık yapıya sahiptirler. Kuzen konsorsiyumu durumundaki aile işletmelerinde karmaşık yapılarından ötürü öne çıkan ana sorunlar ise, karmaşık aile ve ortaklık yapısının yönetimi ile kâr payının dağıtımıdır (Gersick ve diğerleri, 1997: 47-48).

Üç boyutlu gelişim modelinin ikinci ana boyutu ise, aile gelişim boyutudur. Aile gelişim boyutu; evlilik, ebeveynlik, yetişkin kardeş ilişkileri, evlilik yoluyla aileye yeni üyelerin katılımı, aile üyelerinin iletişim biçimleri ve aile üyelerinin ailedeki çeşitli rolleri gibi ailenin yapısal gelişimini ilgilendiren konuları kapsamaktadır. Ailenin gelişim boyutu ile ilgili çalışmaların temel kaynağı ise, Daniel Levinson'un (1978) ailelerin yaşam döngüsü ve yetişkin gelişimine ilişkin çalışmalarıdır. Aile ekseninde dört alt aşama belirlenmiştir. Bunlar; *genç iş ailesi*, *yeni kuşağın işe başlaması*, *birlikte çalışma* ve *bayrağı devretme* aşamalarıdır. Bu aşamalar aile işletmesinde yer alan her bir kuşak üyesinin yaşına göre sınıflandırılmıştır. Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin aile eksenindeki gelişimleri tamamen biyolojik olarak kişilerin yaşlanmalarına bağlanmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 20).

Aile eksenindeki ilk aşama olan *genç iş ailesi* aşamasında; evliliğin tanımlanması, aile üyelerinin evlilik ve çocuk sahibi olma kararını alması ve aile işletmesindeki çeşitli rollerin tanımlanması gibi yaşama ilişkin yeni girişimleri kapsayan faaliyetler söz konusudur. Bu aşamadaki bir aile işletmesinde ebeveyn konumundaki kişiler genellikle 30 yaş civarındadırlar ve kendilerinden sonraki kuşakla aralarında en az 10-15 yaş vardır (Gersick ve diğerleri, 1997: 20). Ayrıca, bu aşamada kişilerin ilgilenmeleri gereken çocukları, akrabaları, işleri vb. çeşitli meşguliyetleri mevcuttur. Bu yüzden, zaman problemi yaşamaktadırlar (Ateş, 2003: 37).

Aile ekseninde yer alan ikinci alt aşama *yeni kuşağın işe başlama* aşamasıdır. Yeni kuşağın işe başlaması aşamasında, aile işletmesinde işe başlayabilmek için aile üyeleri tarafından işe giriş kriterleri oluşturulmaktadır. Yeni kuşağın aile işletmesinde çalışıp çalışmayacaklarına ilişkin kararlar alınmaktadır. Bu doğrultuda, yeni kuşak için kariyer planları hazırlanmaktadır. Bu aşamada, aile işletmesinin başındaki aile üyeleri 40 yaş civarındadır ve zamanla yeni kuşağa sorumluluk ve kontrol yetkisi vermeye başlanmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 21). Bu aşamanın en önemli sorunları arasında

özellikle 40'lı yaşlardan hemen önce veya 40'lı yaşların başında yaşanan orta yaş bunalımından söz edilmektedir. Yeni kuşağın evlenmesi, ebeveynlerden ayrılması da bu aşamanın sorunların biridir. Yeni kuşak için oluşturulan kariyer planlarının kardeşler arasında eşitliği sağlayıp sağlamadığı da diğer bir sorun olarak ifade edilebilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 72-81).

Aile ekseninde yer alan *birlikte çalışma* aşamasının en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın bir arada çalışıyor olmasıdır. Bu aşamada birinci kuşak 50'li yaşlardayken, sonraki kuşaklar 20'li-30'lu yaşlardadır. Birlikte çalışma aşamasına ulaşan bir aile işletmesinde, aile üyelerinin arasında geniş yaş aralıkları mevcuttur. Bu sebeple, bu aşamada en sık görülen sorun kuşak çatışması ve farklı yaşlardaki aile üyelerinin ilişkilerinin yönetilmesidir (Gersick ve diğerleri, 1997: 81-92). Aile ekseninin son aşaması ise bayrağı *devretme aşamasıdır*. Bu aşamada, aile işletmesi kurucusu 65 yaş ve üstüdür. Bu aşama, kurucunun aile işletmesini bir sonraki kuşağa devretme sürecidir. Bu süreçte devretme sıkıntıları başlamaktadır. Olgun kuşağın kontrol kaybı endişesiyle işi bırakmama eğilimi bu sorunun şiddetini artırabilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 21-22).

Üç boyutlu gelişim modelinin üçüncü boyutu ise, işletme gelişim boyutudur. İşletme gelişim boyutu Churchill, Flamholtz, Greiner ve Kimberly gibi iş yaşam döngüsü üzerine çalışan bilim adamlarının bu konudaki çeşitli çalışmaları üzerine kurulmuştur (Gersick ve diğerleri, 1997: 22). Bu boyut, aile işletmesinin işletme yaşı, işletme yapısı ve finansal durumu gibi işletmeye özgü özelliklerini içermektedir. Aynı zamanda, işletmeye özgü özellikler aile işletmesi sisteminin tümünü etkilemektedir (Ateş, 2003: 42). İşletme gelişim boyutu, aile işletmelerinin büyüklük ve karmaşıklık derecelerine göre üç aşamada açıklanmaktadır. Bunlar; *başlangıç*, *büyüme-biçimlendirme* ve *olgunluk*'tur (Gersick ve diğerleri, 1997: 22-23).

İşletme gelişim boyutunun üç aşamasının özelliklerine ve sorunlarına da kısaca değinmekte yarar vardır. İşletme ekseninde yer alan aile işletmelerinin *başlangıç* aşaması, aile işletmelerinin kuruluş faaliyetlerini ve sürekliliklerine ilişkin çeşitli sorgulamaları kapsamaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 23). Bu aşamada, işletme bütününde genellikle biçimsel olmayan ilişki türü hâkimdir. Örgüt yapısı henüz kurulmamıştır. Daha çok kısa dönemli getiriler hesaplanmaktadır (Ateş, 2003: 43-44). Bu aşamada karşılaşılan en önemli

sorunlardan bir tanesi aile işletmesinin sürekliliğini sağlayabilecek alt yapının henüz oluşturulmamış olmasıdır. Ayrıca bu aşamada kurucu, aile işletmesi üzerinde tek hâkim olduğundan aile işletmesi, kurucunun etkisi altında kalabilmektedir. Rasyonel analizler yardımıyla, aile işletmesini kurucunun yoğun baskısından kurtarmak gerekmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 108). Aksi halde, aile işletmesi kurucunun duygusal yaklaşımı sebebiyle gerçeklerden uzaklaşabilmektedir.

İkinci olarak, *büyüme ve biçimlendirme* aşaması başlangıç aşamasından sonra aile işletmesinin birçok sürecinin şekillendiği ve işletme yapısının belirlendiği aşamadır. Bu aşamadaki bir aile işletmesinin en belirgin özelliği, işletmenin artan işlevsel yapısı ve ürün çeşitliliğidir (Ateş, 2003: 45). Bu aşamada büyüyen işletme ile birlikte, aile işletmesi kurucusunun rolleri de farklılaşmaktadır. İşletmedeki tüm faaliyetlere yetişemeyen kurucu, işin bazı kısımlarını profesyonellere aktarmaktadır. Bu sebeple, kurucunun rolünün yeniden belirlenmesi ve profesyonellere yetki devri bu aşamanın zorlukları arasında sayılmaktadır. Ayrıca, stratejik planlama, nakit yönetimi ve genişleme sürecinin planlanması da bu aşamanın diğer sorunları arasında belirtilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 114).

İşletme ekseninin son boyutu olan *olgunluk* aşaması ise, tüm canlıların yaşam döngüsünde olduğu gibi, işletmelerin de büyüme ve gelişme aşamasından sonra beklenen bir aşamadır. Bu aşamada, aile işletmesi belli bir istikrara kavuşmaktadır. Ancak, işler rutinleşmekte ve büyüme hızı yavaşlamaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 24). Önemli olan, olgunluk aşamasının da bir dönem olduğunu, bir son olmadığını kavrayabilmektir. Üç boyutlu gelişim modeline göre, tamamıyla olgunlaşmış bir işletme, soyunun tükenmesini bekleyen dinozora benzemektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 123). Bu durumda, olgun aile işletmelerinin yenilikleri ve gelişmeleri takip etmeleri, stratejilerini tekrar gözden geçirmeleri ve yeni yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Üç daire modeli ve üç boyutlu gelişim modeli birbirini desteklemektedir. Aynı zamanda, aile işletmelerinin geçirdikleri aşamaları ayrıntılı olarak ele almaları sebebiyle, aile işletmelerinde yaşanan değişim ve gelişimlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadırlar. Ancak, Donckels ve Flöhlich (1991) ve Lansberg (1988)'in çalışmaları dışında çevre

dikkate alınmamaktadır. Aslında, bu modellerde çevre ve aile işletmeleri arasındaki nedensellik ilişkileri *kısmen* dikkate alınmış fakat *tek yönlü* olmuştur. Nedensellik ilişkilerinin tek yönlü olarak ele alınmış olması da bu modelin en önemli eksikliği olarak belirtilmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 303).

1.2.3. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli

Sürdürülebilir aile işletmesi modeli, fonksiyonel aile yapısını ve başarılı işletme yapısını odak noktasına alarak 1997 yılında Stafford ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Stafford ve diğerleri, 1999: 197). Bu modelde, aile işletmelerinin önemli özelliklerini oluşturan işletme kaynakları, kısıtları, süreçleri ve başarıları analiz edilmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 304). Bu modelin diğer modellerden farkı, aile ve işletmeye eşit önem yüklenmesidir. Ayrıca, aile ve işletme sistemleri sürdürülebilir aile işletmesi modelinde daha önceki modellerin aksine bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, aile ekolojisi kuramı, aile gelişim kuramı, aile sistem teorisi ve aile kaynak yönetimi teorisi sürdürülebilir aile işletmesi modeline kaynaklık etmektedirler (Stafford ve diğerleri, 1999: 197-198). Söz konusu teorilerin sırasıyla açıklanması, sürdürülebilir aile işletmesi modelinin anlaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Aile ekolojisi kuramı, ailelerin çevreleriyle olan ilişkilerini dikkate alması nedeniyle diğer teorilerden ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu teorinin odak noktası aile ve ailenin dış sistemlere olan bağımlılığıdır (Stafford ve diğerleri, 1999: 198-199).

Aile gelişim kuramı aile yapısının zaman içerisinde nasıl değişip geliştiğini açıklamaktadır (Stafford ve diğerleri, 1999: 199). Bu kuram kapsamında aile yapısının yaşam döngüsü belirlenmiştir. Ancak, bu teoriye üç açıdan eleştiri getirilmiştir. Bunlardan ilki, birçok aile yapısının normatif yaşam döngüsüne uymamasıdır. İkinci eleştiri, bu teorinin aile yaşamındaki önemli geçmiş olayları göz ardı etmesidir. Üçüncü eleştiri ise, aile kariyeri ile diğer kariyerler arasındaki ilişki üzerinde durmamasıdır (Mattessich ve Hill, 1987: 438-440). Bu konuda White (1991), aile gelişiminin önceden belirlenmiş evrelere göre olamayacağını ve tamamen rastlantısal süreçlerle gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Ayrıca evlilik, doğum, ölüm ve boşanma gibi ani gelişen durumlarla aile

yapısının değiştiğini savunmaktadır. Aile yapısının yapısal değişimleri sonucunda ise, aile önceki duruma göre niteliksel olarak farklılaşmaktadır (Stafford ve diğerleri, 1999: 199).

Genel sistem teorisi ve aile sistem teorisi de sürdürülebilir aile işletmesi modeline bilgi sunmaktadır. Genel sistem teorisi ve ondan türeyen aile sistem teorisi daha önce açıklandığı için burada tekrar üzerlerinde durulmayacaktır.

Sürdürülebilir aile işletmesi modeline kaynaklık eden *aile kaynak yönetimi teorisi* ise, Deacon ve Firebaugh (1988) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride, aile sistemi içerisindeki ilişkilere aile yapısından daha fazla önem verilmektedir. Bu teoriye göre, aile sistemi kişisel ve yönetsel olmak üzere iki alt sistemden meydana gelmektedir. Kişisel alt sistemin amacı ailenin çoğalması ve aile üyelerinin sosyalleşmesinin sağlanması iken; yönetsel alt sistemin amacı aile üyelerinin gelişiminin sağlanmasıdır. Ailenin dış çevresinden gelen girdiler, kişisel alt sistem tarafından filtrelenerek, yönetsel alt sisteme ulaştırılmaktadır (Stafford, 1999: 200). Diğer bir ifadeyle, yönetsel alt sistemin girdileri, ailenin arzulanacağı faaliyetler ve aile tarafından temin edilen kaynaklardır. Yönetsel alt sistem, mevcut kaynakları ailenin isteklerini karşılamak için planlamakta ve kullanmaktadır. Her iki sistemin çıktısı ise, aile üyelerinin memnuniyeti ve ailenin istekleri doğrultusunda değiştirilmiş kaynaklardır (Stafford, 1999: 200). Aile kaynak yönetimi teorisi, sürdürülebilir aile işletmesi modelinin dikkate aldığı değişkenleri açıkladığı için sürdürülebilir aile işletmesi modelinin önemli bir yardımcısı olarak görülmektedir. Hem aile kaynak yönetimi teorisi hem de sürdürülebilir aile işletmesi modeli çevrenin aile üzerindeki etkisine, ailenin yeteneklerine ve ailenin kaynak kullanım davranışı üzerine odaklanmaktadır.

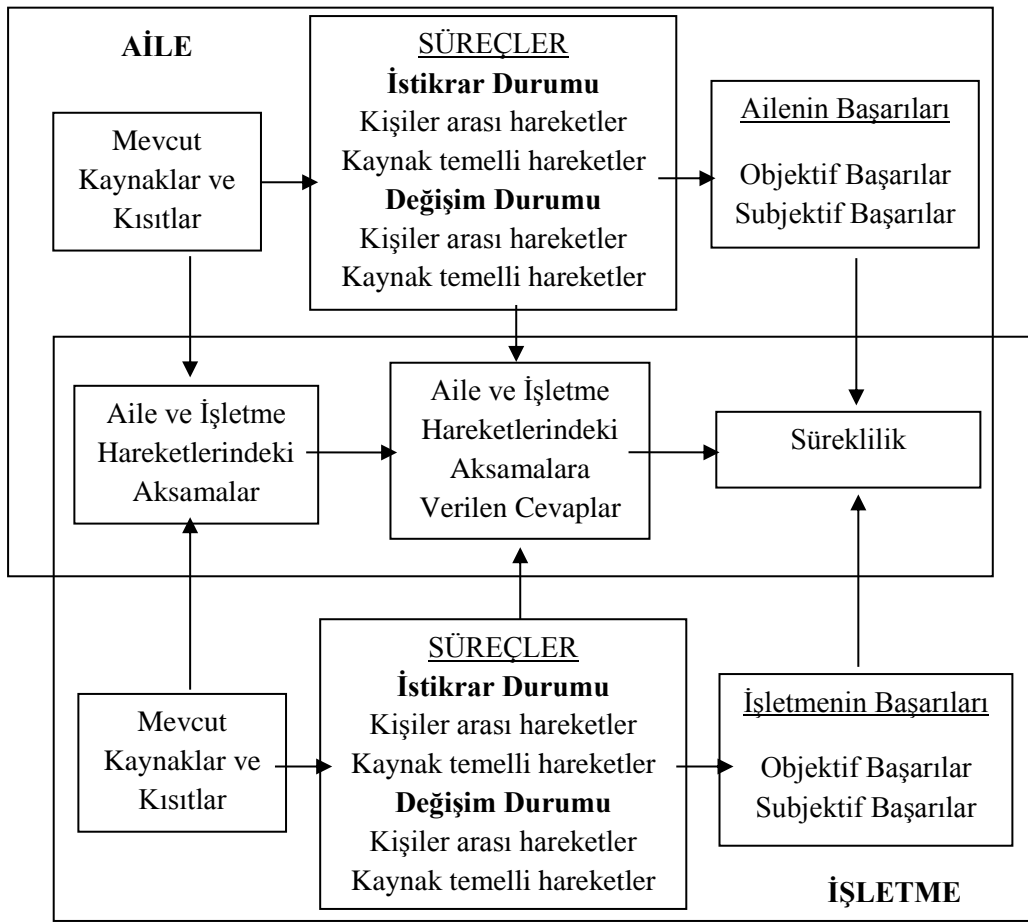
Açıklanan kuramların her biri sürdürülebilir aile işletmesi modelinde yer alan temel aktörlere vurgu yapmaktadır. Bir aile işletmesinin sürdürülebilir olması için aile içi ilişkilere, işletme kaynaklarına ve aile işletmesi ile çevre arasındaki ilişkilere önem verilmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir aile işletmesi modeline göre, fonksiyonel aile yapısı, işletme başarısı ve aile ile işletme arasındaki uyumlu hareket kabiliyeti aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasının koşulları arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir aile işletmesi modelinin yer

aldığı Şekil 5’te, aile işletmelerinin süreklilik amacına hizmet eden tüm analiz birimleri görülmektedir.

Şekil 5’te yer alan tüm kutucuklar (aile ya da işletme ana kutusunda olduğu fark etmeksizin) sağındaki kutucuğu etkilemektedir (Danes ve diğerleri, 2008: 398). Sürdürülebilir aile işletmesi modelinin ana amacı, aile ve işletme kaynaklarının, kısıtlarının, süreçlerinin, hareketlerinin tanımlanması ve bunların aile işletmesinin sürekliliği üzerindeki etkisinin açıklanmasıdır.

Şekil 5: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli



Kaynak: Stafford ve diğerleri,1999: 204

Sürdürülebilir aile işletmesi modeli diğer sistem modellerine göre daha fazla bileşen içermektedir. Bu sebeple, diğer sistem modellerinden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu modelde aile ve işletme alt sistemleri karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

Aynı zamanda, bu modellerle birlikte aile işletmelerinin, duygusal yapısının yanı sıra rasyonel oldukları da kabul edilmektedir. Modele göre hem aile hem de işletme sistemleri mevcut kaynaklarını kullanırken, işletme kısıtlarını da dikkate alarak, onları kişilerarası veya kaynak temelli süreçlerden geçirmekte ve objektif veya subjektif başarıya dönüştürmektedir. Modeldeki kişilerarası ve kaynak temelli hareketler çevredeki değişimlere, aile işletmesindeki yapısal değişimlere ya da her ikisine birden bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Stafford ve diğerleri, 1999: 204-205). Bu durum aile ekolojisi, aile sistem teorisi ve aile kaynak yönetimi teorisi ile uygunluk göstermektedir.

Aile sisteminde mevcut kaynaklar ve kısıtlar, ailenin kendisinden veya çevresinden kaynaklanmaktadır. Aile üyelerinden oluşan beşeri sermaye ve kişiler arasındaki ilişkiler aile kaynaklarına örnek olarak verilebilmektedir. Aile üyelerinin bir amacının olması aile sistemindeki diğer kaynakları motive etmektedir. Bu sebeple, aile amacı da bir çeşit kaynak olarak ifade edilebilmektedir. Toplumsal normlar, yasalar, teknoloji ve ekonomi ise ailenin kısıtları arasında yer almaktadır. İşletme sisteminin kaynaklarına örnek olarak; işletme çalışanları, işletme sahibi, işletme kültürü, işletme varlık ve borçları, işletmenin misyonu ile uyumlu amaçlar, sahip olunan stratejiler ve grup bağlılığı gibi daha birçok kaynak sıralanabilmektedir. Teknoloji ise, işletmeler için kaynak olabileceği gibi kısıt olarak da ifade edilebilmektedir. Ekonomi, toplumsal kültür ve yasalar da işletme sisteminin kısıtlarına örnek olarak verilebilmektedir (Stafford ve diğerleri, 1999: 205-206).

Modele göre, aile sisteminde görülen süreçler ailenin kaynak ve kısıtlarının etkisindedir. Aile işletmesi, piyasadaki mevcut mal ve hizmetleri kaynak olarak temin etmekte ve kendi iş gücünü kullanarak onlardan yeni bir şeyler üretmektedir. Şekil 5'te görünen süreçlerin altında yer alan kişilerarası veya kaynak temelli hareketler sınıflandırması burada çok önemli değildir. Önemli olan, başarı elde edebilmek için doğru sürecin izlenmesidir. İşletme sisteminin süreçleri ise, genellikle mal ve hizmet üretimi olarak ifade edilmektedir. Karar verme süreci, planlama ve kontrol stratejileri ve teknoloji kullanımı yönetsel süreçler olarak belirtilebilmektedir. Kâr amaçlı olan işletmeler amaçlarına ulaşabilmek ve başarı yakalayabilmek için piyasaya uygun mal ya da hizmet üretmekle yükümlüdürler (Stafford ve diğerleri, 1999: 205). Diğer bir ifadeyle, işletme sistemi de, aile sistemi gibi mevcut kaynak ve kısıtlarını çeşitli süreçlerden geçirerek onları başarıya dönüştürme amacını taşımaktadır.

Sürdürülebilir aile işletmesi modelinin dikkate aldığı başarı kavramı belirsizlik içermektedir. Başarı kavramıyla motivasyon arasında paralellik kuran Kuratko, Hornsby ve Naffziger (1997: 26), kişileri ve işletmeleri motive eden içsel ve dışsal faktörlere dikkat çekmektedirler. Bir işletme sahibinin elde ettiği gelirle (dışsal faktör) kişisel motivasyonunun sağlanabileceğini, ancak özgürlük ve güvenlik gibi içsel faktörler sayesinde de işletme amaçlarına ulaşmak adına motive olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu sebeple, işletme başarısının sadece finansal başarı olmadığını belirtmek gerekmektedir (Stafford ve diğerleri, 1999: 200). Finansal başarı elde edebilmek için içsel motivasyon faktörlerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Sürdürülebilir aile işletmesi modelinin de başarı göstergesi olarak hem objektif hem de subjektif başarı göstergelerini dikkate aldığı görülmektedir.

Şekil 5'te görüldüğü üzere aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanabilmesi için gerekli olan aile başarısının göstergeleri subjektif veya objektif olabilmektedir. Memnuniyet, subjektif başarı göstergesine örnek olarak gösterilirken; yaşam kalitesi, objektif başarı göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ailenin amacına göre örnekler çoğaltılabilmektedir (Stafford ve diğerleri, 1999: 205). İşletme sistemindeki başarı göstergeleri de subjektif ve objektif olarak ikiye ayrılmaktadır. Motivasyon, ödüller, hedefler ve başarıya ilişkin algı subjektif başarı göstergelerine örnek olarak verilebilmektedir (Olson ve diğerleri, 2003: 644). Uyumluluk, büyüme ve varlık sürdürme ise objektif başarı göstergelerindedir (Stafford ve diğerleri, 1999: 205).

Aile ve işletme sistemlerinin kesiştiği alanda ise, her iki sistemin de kendi yapılarına uygun süreçleri takip etmeleri ve ortaya çıkan aksamalara cevap vermeleri gerekmektedir. Bu aksamalar aileden, işletmeden ve çevreden kaynaklanabilmektedir. Kamu politikalarının değişmesi ve teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması çevreden kaynaklanan aksaklıklara ya da değişimlere örnektir. Evlilik, doğum, ölüm ve boşanma ise içsel değişim kaynaklarıdır (Stafford ve diğerleri, 1999: 205). Bu durum, aile gelişim kuramının ele aldığı konularla paralellik göstermektedir. Aile gelişim kuramı, daha öncede bahsedildiği gibi, evlilik, doğum, ölüm ve boşanma gibi olaylarla ailenin yapısal olarak değişebileceğini öne sürmektedir.

Sürdürülebilir aile işletmesi modeli, aile işletmelerinin tek bir sistem olarak ele alınmasına olanak tanımakla birlikte, ikili sistem olarak düşünülebilmesine de izin vermektedir. Diğer bir ifadeyle bu model, hem aileye hem de işletmeye kendilerine özgü özelliklerini koruma ve kendi yapılarına uygun şekilde süreçlerini belirleme ve uygulama imkânı tanırken, birlikte anlamlı bir bütün olmaları gerektiğini de vurgulamaktadır. Bu model sayesinde, aile işletmelerinin anlaşılabilmesi için hem aileyi hem de işletmeyi aynı derecede analiz etme gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu nedenle, aile ya da işletme sistemlerinden herhangi birinin eksik bırakılarak analiz edilmesi, aile işletmesi uygulamalarına zarar vermektedir.

Sürdürülebilir aile işletmesi modelinde aile işletmesinin sürekliliği, ailenin ve işletmenin başarısının yanı sıra, aile işletmesinde meydana gelen aksaklıklara verilen cevaplara bağlıdır. Aynı zamanda bu model, diğer modellere göre daha esnek bir yapıya sahiptir. Çünkü sürdürülebilir aile işletmesi modeli, aile ekoloji kuramı, aile kaynak yönetimi teorisi, aile gelişim kuramı ve aile sistem teorilerinin her biriyle uyum içerisindedir. Bu teorilerin her biri aile işletmeleri çalışmalarını için bir alt yapı oluşturmakta, ancak hiçbirini direkt olarak aile işletmeleri ile ilgili araştırma modeli sunmamaktadır. Sürdürülebilir aile işletmesi modeli, bu teorileri dikkate alarak çok boyutlu bir model özelliği kazanmaktadır.

1.2.4. Dört Daire Modeli

Dört daire modelinin diğer modellerden farklı olan özellikleri; aile işletmelerinin çevreleri ile birlikte ele alınmaları ve aile işletmelerinde örgütsel davranışı etkileyen alt sistemler arasındaki ilişkilerin göz önünde bulundurulmasıdır. Dört daire modeli, diğer modellerle karşılaştırıldığında daha karmaşık bir yapıya sahiptir (Klein, 2010: 7). Aile işletmeleri bu modelde çevrenin dikkate alınması sebebiyle, açık sistem olarak değerlendirilmektedirler (Pieper ve Klein, 2007: 302- 303). Daha önce açıklanan iki ve üç dairesel modeller, aile işletmelerini kapalı sistem olarak ele almışlardı. Açık sistem yaklaşımının temelinde, bir işletmenin çok sayıda alt sistemi kapsadığı fakat aynı zamanda kendisinin de daha geniş ve karmaşık olan ekonomik ve kültürel bir sistemin alt sistemi olduğu anlayışı yer almaktadır (Naumann ve Lincoln, 1989: 152).

Aile işletmelerine ilişkin geliştirilen sistem modellerinden iki ve üç dairesel modeller kısmen açıklayıcı olmakla birlikte, sürdürülebilir aile işletmesi modeli onlara nazaran daha gelişmiş yapıdadır. Ancak, sürdürülebilir aile işletmesi modeli de aile işletmelerinin önemli bir boyutunu ve aile işletmelerindeki davranışı etkileyen alt sistemler arasındaki ilişkileri göz ardı etmesi bakımından eksik kalmıştır (Pieper ve Klein, 2007: 301). Dört daire modeli ile birlikte bu eksikliğin giderilmesi amaçlanmaktadır.

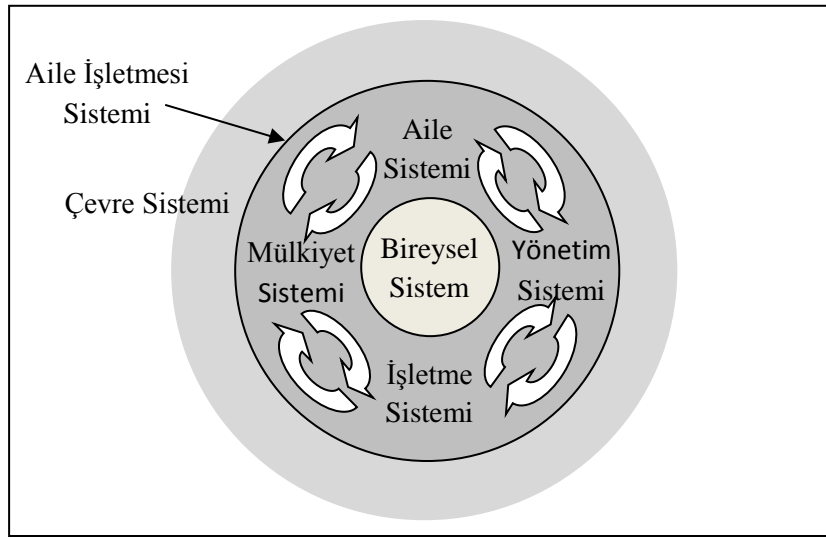
Çevrede yer alan kültürel ve ekonomik koşullar, aile işletmelerini ve aile işletmelerinde yer alan bireyleri etkilemektedir. Bu modele göre, örgütsel düzeyde dört alt sistem mevcuttur. Bunlar; *aile*, *işletme*, *mülkiyet* ve *yönetim*dir (Pieper ve Klein, 2007: 301- 302). İki daire modelinde yer alan işletme alt sistemi, üç daire modelinde ikiye ayrılarak *mülkiyet* ve *işletme* olmak üzere ayrı ayrı ifade edilmekteyken, üç daire modelinde işletme alt sisteminin içerisinde hem işletmede çalışanlar hem de işletmenin yönetiminde söz sahibi olanlar yer almaktadır. Dört daire modelinde bu durum daha da ayrıntılandırılarak işletme alt sistemi tekrar ikiye ayrılmış; *yönetim* ve *işletme* olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Çünkü işletmede çalışan fakat işletmenin yönetiminde yer almayan aile üyeleriyle, hem işletmede çalışan hem de işletme yönetiminde yer alan aile üyelerinin durumları birbirinden farklıdır.

Dört daire modelinin aile işletmeleri ile ilgili tüm alt sistemleri modele dâhil etmesi, alt sistemler ve çevre arasındaki ilişkileri dikkate alması, dinamik bakış açısını uygulamaya geçirmesi ve açık sistem anlayışını benimsemesi sebebiyle bu model aile işletmelerine ilişkin en gelişmiş sistem olarak ifade edilmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 304). Ayrıca bu model, aile işletmelerinin alt sistemlerinin birbiri ile nasıl etkileştiğini ve herhangi bir alt sistemde meydana gelen bir değişikliğin diğer alt sistemleri ve o alt sistemlerdeki bireyleri neden etkilediğini açıklamaktadır (Pieper ve Klein, 2007: 302- 303). Bu modelde de iki ve üç daire modellerine benzer şekilde, aile işletmesindeki aile alt sistemi diğer alt sistemlere oranla baskın konumdadır. Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran en önemli farklardan birisi, ailenin işletme üzerindeki etkisidir. Bu durum, aile işletmeleri dışında hiçbir işletme türünde görülmemektedir (Astrachan, 2003: 570). Ancak, bu her zaman ailenin işletmeden baskın olduğu anlamına gelmemektedir. Bazı aile işletmelerinde aile, bazılarında ise işletme daha baskın olabilmektedir (Pieper ve

Klein, 2007: 306). Önemli olan, aile ve işletme sistemleri arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğunun bilinmesidir.

Dört daire modeli Şekil 6'da görülmektedir. Dört daire modelinin ana parçaları; dıştan içe doğru çevre sistemi, aile, mülkiyet, işletme ve yönetim alt sistemlerini içeren aile işletmesi sistemi ve bireysel sistemdir.

Şekil 6: Dört Daire Modeli



Kaynak: Pieper ve Klein, 2007: 30

Dört daire modelinin ilk analiz düzeyi, modelin en dışında yer alan çevre sistemidir. Çevre sistemi, aile işletmesi sistemini ve bireysel sistemi bünyesinde barındırmaktadır. Aile işletmeleri belli bir ekonomik ve kültürel çevrede faaliyetlerini sürdürerek anlam kazanmaktadırlar. Müşteriler, rakipler, işçi sendikaları, tedarikçiler ve devlet aile işletmelerinin yer aldığı çevre sisteminin değişkenlerinden bazılarıdır (Pieper ve Klein, 2007: 305-306). Bu bakış açısı, işletmelerle çevrenin nasıl etkileştiğinin, bu etkileşimlerin örgütsel yapıyı nasıl şekillendirdiğinin ve tüm bunların bireylerin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Naumann ve Lincoln, 1989: 154-155).

Çevre sisteminin önemli değişkenlerinden bir tanesi de kültürdür. Kültürel düşünce ve davranış şekilleri de aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilemektedir (Dyer, 1988: 37). Aile işletmelerini çevreleriyle birlikte ele alan bu model, özellikle kültür değişkenini de içermesi sebebiyle farklı ülkelerdeki aile işletmelerinin karşılaştırılabilirliğine olanak tanımaktadır (Pieper ve Klein, 2007: 305). Böylelikle aile işletmeleri, kültürel farklılıklarına göre; ortaklaşa davranış/bireycilik, yüksek/düşük güç mesafesi, dişi/eril kültür ve belirsizlikle baş edebilme (Hofstede, 1980) boyutları kapsamında şehirler arası, bölgelerarası ve uluslararası düzeyde karşılaştırılabilirler. Aynı şekilde, aile işletmelerinde öne çıkan liderlik türleri için de karşılaştırmalı bir analiz yapabilmek mümkün hale gelmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 305).

Şekil 6'da görüldüğü üzere, modelin ikinci analiz düzeyi çevre sisteminin hemen iç kısmında yer alan ve dört alt sistemden oluşan aile işletmesi sistemidir. Bunlar; aile, işletme, yönetim ve mülkiyet alt sistemleridir. Aile ve işletme sistemleri, aile işletmesini oluşturan *ana sistemler*; yönetim ve mülkiyet sistemleri ise, aile ve işletme sistemine *bağlı olarak oluşan sistemler* olarak ifade edilmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 306). Aile işletmesi sistemini oluşturan alt sistemlerin her biri oldukça karmaşık yapıya sahiptir ve aralarında etkileşim görülmektedir. Aile, mülkiyet alt sistemi vasıtasıyla sahip olduğu fonları (sermayeyi) ve yönetim alt sistemi vasıtasıyla sahip olduğu işgücünü kullanarak işletme alt sistemini oluşturmaktadır. Buna karşılık, işletme alt sistemi de aileye iş imkânı ve çeşitli geri dönüşümlerde bulunmaktadır (Adams, 2004).

Aile üye sayısı arttıkça aile sisteminin karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Örneğin, Haniel ailesi 600'den fazla üyesiyle, 100'den az üyesi olan Henkel ailesinden daha karmaşıktır. Henkel ise 10'dan az aile üyesi olan Deichmann'dan daha karmaşıktır (Klein, 2010: 8). Ayrıca, aile üyelerinin yaş aralıklarının fazla olması karmaşıklık derecesinin artmasına sebep olmaktadır. Farklı yaş aralıklarına sahip bir ailede her kuşağın amaçları birbirinden farklılaşmaktadır (Alayoğlu, 2003: 37-39). Bu durum, amaçların heterojenleşmesine, yani ortak amaçtan sapılmasına neden olmaktadır. Aile sisteminin karmaşıklık derecesinin artmasının başka bir sebebi de aile üyelerinin yaşadıkları yerlerin birbirinden uzak olmasıdır. Çünkü amaçların belirlenmesi sırasında aile üyelerinin bir araya gelmeleri zor olmaktadır ve tüm üyeler bu amaçlara subjektif değer yargılarıyla yaklaşmaktadırlar (Gersick ve diğerleri, 1997: 69). Dolayısıyla, fazla üye sayısı, yaş

aralıklarının fazla olması ve uzak mesafeler aile sisteminin karmaşıklık derecesini artıran unsurlar olarak ifade edilebilmektedir.

Aile işletmesi sisteminin diğer bir alt sistemi ise, yönetim alt sistemidir. Aile alt sistemine benzer şekilde, yönetimde bulunan kişi sayısı arttıkça, yönetim alt sistemi kapsamındaki özellikle koordinasyon ve iletişim süreçlerinin karmaşıklığı da artmaktadır. Yönetimde yer alan kişilerin heterojenlik göstermesi ise, kişilerin niteliksel özelliklerinin ve deneyimlerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Klein, 2010: 10). O halde, yönetimde yer alan kişilerin ortak dili konuşmalarının süreçleri kolaylaştırması açısından aile işletmeleri için önemli olduğu ileri sürülebilmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminde tamamen aile üyeleri olabileceği gibi, tamamen dışarıdan veya uzun yıllar boyunca aile işletmesinde çalışan, ancak aile üyesi olmayan kişiler de olabilmektedir. Farklı geçmişlere sahip kişilerin aile işletmesinin yönetiminde yer almaları durumunda, bu kişilerin eğitim, deneyim ve kültürel düşünce ve davranış yapıları da birbirinden farklı olmaktadır (Pieper ve Klein, 2007: 304-309). Bu durumda, yönetim alt sisteminin karmaşıklık derecesi oldukça artmaktadır.

Aile işletmesi sisteminin alt sistemlerinden biri olan işletme alt sistemi aile işletmesinin iş yapma şekli ve piyasalardaki durumu ile ilgilenmektedir. İşletme alt sisteminin karmaşıklık derecesi aile işletmelerinin piyasalardaki konumlanmalarına göre belirlenmektedir. Aile işletmeleri diğer işletme türleriyle karşılaştırıldıklarında piyasalardaki konumlanmalarına göre daha fazla heterojenlik göstermektedirler. Biraz daha açmak gerekirse, aile işletmelerinde gözlenen ürün çeşitliliği, sahip olunan finansal yapı ve birden fazla yerde faaliyet gösterilmesi işletme alt sisteminin karmaşıklık nedenleri arasında görülmektedir (Klein, 2010: 12).

Aile işletme sisteminin sonuncu alt sistemi olan mülkiyet alt sistemindeki karmaşıklığın sebebi, hissedarların sahip oldukları veya algıladıkları rollerinin ve sahip oldukları hisse büyüklüklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Aynı zamanda, aile işletmelerinde yer alan aile üyesi olan ve olmayan kişiler, sahip oldukları roller ve hisse büyüklükleri oranında amaçların oluşturulmasına katılmaktadırlar (Fındıkçı, 2011: 163-165). Bu sebeple, aile büyüğü olmak ya da daha fazla hisseye sahip olmak kişiler arasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yönetim alt sisteminde olduğu gibi, hissedar sayısı

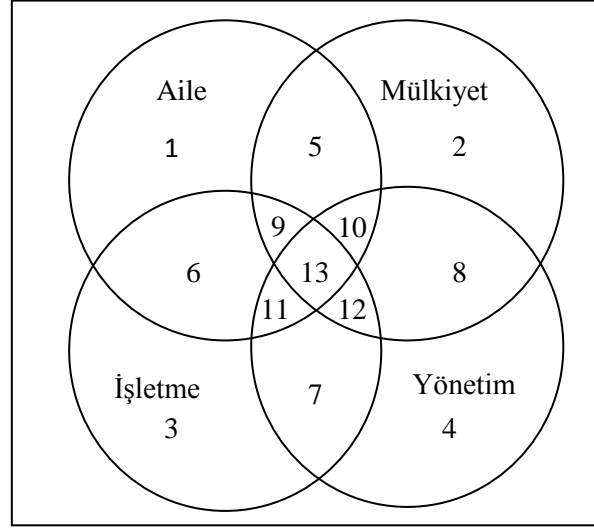
arttıkça, daha karmaşık iletişim ve koordinasyon süreçleriyle karşı karşıya kalınmaktadır. Aile işletmesinde, aile üyesi olmayan hissedarlar da mevcutsa, onların amaçlarının ve rollerinin tamamen farklı olması sebebiyle daha da fazla karmaşıklığa neden olabilmektedirler (Klein, 2010: 11).

Dört daire modelinin son analiz düzeyi olan bireysel sistem ise, her bir alt sistemde yer alan bireyleri ifade etmektedir (Pieper ve Klein, 2007: 307). *Şekil 6*'da görüldüğü üzere, bireysel sistem bu modelin çekirdeğinde yer almaktadır. Aile işletmesi sisteminde yer alan bireylerin değerleri, tutumları, motivasyonları ve yetenekleri bireysel ya da aile işletmesi sisteminde yer alan daha büyük grupların davranışlarını etkilemektedir (Connor ve Becker, 1975).

Aile işletmesi sistemindeki tüm bireyler (aile üyesi, aile üyesi olmayan yönetici, kurucu, yeni kuşağın öncüsü, birim yöneticisi vb.) belli bir ölçüde aile işletmesi sistemini etkilemektedirler (Pieper ve Klein, 2007: 307). Bu modeldeki dört alt sistemin her bir bölgesinde yer alan aile işletmesi üyelerinin farklı rolleri vardır. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlıktan doğan roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesindeki rollerdir (Fındıkçı, 2011: 46). Rollerin açıkça tanımlanması ve bireylerin görevlerinin ve sorumluluklarının birbirinden ayrılması aile işletmesinde meydana gelebilecek çatışmaları azaltması açısından önem arz etmektedir. Bu modelde bireylerin farklı rolleri ve her bireyin diğer alt sistemlerle etkileşimi tanımlanmaktadır.

Şekil 7'te görüldüğü üzere, dört daire modeli de birbirinden bağımsız, ancak kısmen kesişen dört alt sistemden oluşmaktadır. Aile işletmesindeki herhangi bir birey, söz konusu üç alt sistemin kesişmesiyle oluşan on üç bölgeden herhangi bir tanesinde konumlanmış olabilmektedir. Bütün aile bireyleri aile dairesinin (1, 5, 6, 9, 10, 11, 13), işletmede hisse sahibi olan kişiler yani ortaklar mülkiyet dairesinin (2, 5, 8, 9,10, 12, 13) içerisinde herhangi bir yerlerde konumlanabilmektedirler. Aile işletmesinin iş akışında yer alan kişiler işletme dairesinin (3, 6, 7, 9, 11, 12, 13), işletmenin yönetiminde yani karar mekanizmalarında yer alan kişiler yönetim dairesinin (4, 7, 8, 10, 11, 12, 13) içinde bir yerlerde konumlanabilmektedirler.

Şekil 7: Aile İşletmelerinde Dört Daire Modeline Göre Kişilerin Üstlendiği Roller



Kaynak: Fındıkçı, 2011: 46

Şekil 7'deki on üç bölgede yer alan kişilerin özellikleri sırasıyla açıklanmaktadır (Fındıkçı, 2011: 47-49);

- 1: Aile üyesi ama hissedar değil, işletmede çalışmıyor ve yönetsel işlevi yok.
- 2: Hissedar ama aile üyesi değil, işletmede çalışmıyor ve yönetsel işlevi yok.
- 3: İşletmede çalışıyor ama aile üyesi değil, hissedar değil ve yönetsel işlevi yok.
- 4: Karar mekanizmalarında yer alıyor, yani yönetsel işlevi var ama aile üyesi değil, hissedar değil ve işletmede çalışmıyor.
- 5: Aile üyesi ve hissedar ama işletmede çalışmıyor ve yönetsel işlevi de yok.
- 6: Aile üyesi ve işletmede çalışıyor ama hissedar değil ve yönetsel işlevi de yok.
- 7: İşletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer alıyor ama aile üyesi değil ve hissedar değil.
- 8: Hissedar ve karar mekanizmalarında yer alıyor ama aile üyesi değil ve işletmenin iş akışında yer almıyor.
- 9: Aile üyesi, hissedar ve işletmenin iş akışında yer alıyor ama karar mekanizmalarında yer almıyor.
- 10: Aile üyesi, hissedar ve karar mekanizmalarında yer alıyor ama işletmenin iş akışında yer almıyor.

11: Aile üyesi, işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer alıyor ama hissedar değil.

12: Hissedar, karar mekanizmalarında ve işletmenin iş akışında yer alıyor ama aile üyesi değil.

13: Aile üyesi, hissedar, işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer alıyor.

Aile işletmesindeki bireyler sadece bir alt sistemin üyesi olabileceği gibi, birden fazla alt sistemin üyesi de olabilmektedirler. Birden fazla alt sistemin üyesi olmak aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek çatışma ihtimalini artırmaktadır. Aynı zamanda, aile işletmesi sistemindeki üyelikler zaman içerisinde değişebilmekte, Şekil 7’de görülen bölgeler arasında geçiş olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM DÖNGÜSÜ VE SÜREKLİLİK SORUNSALI

2.1. Aile İşletmelerinde Yaşam Döngüsü

İşletmeler de insanlar gibi birer canlı organizma niteliğindedirler. İnsanların gelişimi doğumla başlayıp büyüme ve olgunlaşma gibi dönemlerle devam etmekte ve ölümle sonlanmaktadır. Benzer şekilde, işletmeler de kuruluş dönemiyle varlık göstermeye başlamakta, büyüme ve gelişme dönemiyle olgunlaşmakta ve başarısızlıkları sonucu tasfiye dönemiyle faaliyetlerini sonlandırmaktadırlar (Quinn ve Cameron, 1983: 41-42). Ancak, işletmeler insanlara göre daha uzun ömürlü olabilmektedirler. Bir işletme, yaşam döngüsünde yer alan tüm dönemlerde doğru yönetim yaklaşımlarıyla yönetilirse süreklilik özelliği kazanabilmektedir. Bu çalışmanın ana konusunun aile işletmelerinin sürekliliği olması sebebiyle, bu çalışmada tasfiye döneminden bahsedilmemektedir. Tasfiye dönemi, süreklilik sürecinde ulaşılması beklenen bir dönem değil, çeşitli başarısızlıklar sebebiyle karşılaşılabilecek bir sonuçtur.

Şekil 8: Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüsü



Kaynak: Fındıkçı, (2011: 21)'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Aile işletmelerinin yaşam döngüleri konusunda birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalar arasında en kapsamlı sınıflandırma dört farklı dönemi vurgulamaktadır. Bu dönemler; “*Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi, Büyüme ve Gelişme Dönemi, Yeni Kuşaklara Devretme Dönemi ve Profesyonel Yönetim Dönemi*” olarak ifade edilmektedir (Ateş, 2003: 48). Aile işletmelerinin sürekliliğinde önem kazanan dönemler Şekil 8’de gösterilmektedir.

Aile işletmelerinin yaşam döngüsünün çeşitli dönemlerinde, aile işletmelerini oluşturan aile, işletme, yönetim ve mülkiyet alt sistemlerinin farklı özellikleri ve sorunları ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinin farklı yaşam dönemlerindeki özelliklerinin, yönetim biçimlerinin ve sorunlarının incelenmesi ve anlaşılması ile sürekliliklerinin sağlanması mümkün olabilmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 97). Bu sebeple, çalışmanın bu kısmında aile işletmelerinin süreklilik sürecinde öne çıkan dört ana dönem özellikleriyle açıklanacaktır.

2.1.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi

Girişimcilik dönemi, işletmelerin yaşam döngüsünün ilk dönemidir. Bu dönem farklı kaynaklarda işe başlama dönemi, birinci kuşak dönemi veya kuruluş dönemi olarak da ifade edilmektedir. İşletmenin kurulduğu ilk yıllarda yaşananlar ile işletme kurucusunun bu dönemdeki deneyimleri girişimcilik döneminden sonraki tüm dönemleri etkilemektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 135). Bu sebeple, girişimcilik dönemi işletmelerin yaşam döngüsü içerisinde en değerli dönem olarak belirtilmektedir. Aile işletmelerinde bu dönemin en belirgin özelliği işletmenin, aile işletmesi kurucusunun etkisi altında olmasıdır. Bu dönemde yapılan işler ancak kurucunun iş başında olduğu sürece yürümektedir (Gimeno ve diğerleri, 2010: 61). Kurucu, işletme üzerinde tek hâkim kişi olarak görülmektedir.

Aile işletmesinin çeşitli tanımları yapılırken en az iki kuşağın temsil ettiği işletmelerin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi sebebiyle, kurucu tarafından faaliyete geçirilen işletme ancak aile üye sayısının artması ve aile üyelerinin yaşlarının belli bir olgunluğa ulaşmasıyla aile işletmesi özelliği kazanmaktadır. Aile işletmesi kurucusunun çocukları genellikle işletmenin ilk kuruluş yıllarında henüz küçük yaşlardadırlar. Bu

sebeple, kurucu girişimcilik döneminde çocuklarını işletmeye dâhil etmek ve onlara hisse vermek gibi düşüncelere sahip değildir. Bu dönemde, tek hedef işletmenin temellerinin sağlamlaştırılması ve ayakta kalabilmesinin sağlanmasıdır (Fındıkçı, 2011: 21). Aile işletmelerinin ilk dönemi olan girişimcilik döneminde, devretme ve süreklilik gibi konular çok fazla önemsenmemektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 99). Ancak, kurucuların ve çocuklarının yaşları ilerledikçe, kurucu kurmuş olduğu işletmeyi, aile işletmesine dönüştürme ve sürdürülebilir kılma fikrini geliştirmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 138-139). Bu dönemde, girişimci ruha sahip kurucu tarafından faaliyete geçirilen işletmenin aile işletmesine dönüşmesinin iki temel sebebinden bahsedilebilmektedir. Bunlar; *kurucuların yola çıkış noktaları ve içinde bulunulan koşullar*'dır (Karpuzoğlu, 2001: 95).

Kurucuların *yola çıkış noktaları* incelendiğinde iki durumla karşılaşılmaktadır. Bazı kurucular, işletmelerini aile işletmesi hayali ile kurmaktadır. Aile işletmesi hayali ile kurulan işletmelerde kurucular ailenin diğer üyelerinin istihdamını daha önceden planlamaktadırlar. Bu tür işletmeler, işletmelerin yaşam döngüsünün ilk dönemi olan girişimcilik döneminde dahi aile işletmesi olarak nitelendirilmektedirler. Diğer yandan, aile işletmesi kurmak gibi hayalleri olamayan kurucular ise, zaman içerisinde kendiliğinden aile işletmesine dönüşmüş bir yapı ile karşılaşabilmektedirler. İkinci grupta yer alan kurucuların işletmelerini sonradan aile işletmesine dönüştürmelerinin sebebi, istihdam ettikleri aile üyesi olmayan kişilere karşı yaşadıkları güvensizlik vb. gibi sorunlardır. Ancak, işletme sonradan da olsa sistemli şekilde aile işletmesi biçimine dönüştürülebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 95).

İşletmenin aile işletmesine dönüşümündeki diğer bir neden ise, *içinde bulunulan koşullardır*. İşletmenin tahmin edilenden fazla büyümesi, çocukların ilgi alanları ile işletmenin faaliyet alanının uyumlu olması ve çocukların sorumluluk alabilecek uygun yaşa gelmesiyle işletme aile işletmesine dönüşmektedir. İşletmenin aniden büyümesi veya zaman içinde kurucunun tahmin ettiği kadar fazla büyümesi durumunda, kurucu işletmenin tüm işlerine yetişememekte ve aile üyelerinden birilerini işletmede istihdam etmek istemektedir. Böyle durumlarda kurucular, aile işletmesinde çalışmak isteyen hali hazırdaki aile üyelerini güvenilir kabul ettiklerinden, işletmede aile üyelerinin istihdam edilmesinin daha yararlı olduğu görüşündedirler. Ayrıca, kurucular aile üyelerinin işletmeye hem daha

kolay adapte olabileceklerini hem de bağıllık ve sorumluluk duygularının daha yüksek olacağını düşünmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 96).

Girişimcilik dönemindeki aile işletmelerinin özellikleri ve sorunları; mülkiyet, aile ve işletme alt sistemleri bağlamında farklılaşmaktadır. İlk olarak, *mülkiyet* açısından girişimcilik dönemindeki aile işletmelerinin özellikleri ve sorunları açıklanacaktır. Bu dönemde, aile işletmesinin hisselerinin tamamı veya çoğunluğu kurucunun sahipliğindedir. Hisselerin tamamının ya da büyük bir kısmının kurucuya ait olması, aile işletmesi ile ilgili tüm stratejik ve operasyonel karar yetkisini kurucuda toplamaktadır. Hatta sadece işletme ile değil, aile ile ilgili kararlar dahi aile işletmesinin kurucusunun kontrolindedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 143-144).

Aile işletmelerinin sistem modelleri kısmında açıklanan üç boyutlu gelişim modelinin aile ekseninde yer alan genç iş ailesi aşaması ile paralel olarak, girişimcilik dönemi aynı zamanda aile işletmesi kurucularının kişisel yaşamlarına ilişkin çeşitli girişimler yaptıkları bir dönemi ifade etmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 144). Bunun yanında, aile işletmesinin ikinci kuşağında girişimcilik çok fazla desteklenmemekte, ikinci kuşağın mevcut aile işletmesini ve mevcut işleri sürdürmesi beklenmektedir (Günver, 2002: 41). Birinci kuşağın sahipliğindeki aile işletmesinin yaşam döngüsünün ilk evresi olan girişimcilik döneminde ise, kurucular genellikle ya yeni evlidir ya da yeni evlilik kararı almıştır. Bu dönemde, yeni kurulan aile işletmesinde eş ile ortaklık ilişkisi görülmektedir. Aile işletmelerinde eş ile ortaklık iki farklı sonuç meydana getirebilmektedir. Birincisi, eşlerin iyi anlaşığı durumda eşler kurucuya yardımcı olmak amacıyla danışman rolündedirler ve işletmenin kontrol yetkisinin kurucunun kontrol alanında olduğunu kabul etmektedirler. İkinci durumda ise, hisse sahibi olan eş kendinde yönetim yetkisi görerek aile işletmesinin yönetim sorumluluğunu üstlenmeye çalışmakta ve çeşitli sorunlar yaratmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 144).

Girişimcilik döneminde mülkiyetle ilgili karşılaşılabilecek diğer bir durum, aile işletmesi kurucusunun çocuklarının da hisse sahibi olmasıdır. Henüz girişimcilik döneminde olan aile işletmesinde kurucuların çocukları genellikle küçük yaşlardadır. Bu sebeple, aile işletmesinin kurucusu, çocuğunu sembolik olarak hisse sahibi yapmaktadır. Bu durum kurucunun gelecek kuşağa olan güveninin göstergesidir. Aynı zamanda, gelecek

nesil olgun yaşa gelip, kendisi için önceden yapılan gelecek planlarını gördüğünde, aile işletmesine karşı sorumluluk duygusu geliştirebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 97)

Mülkiyetle ilgili son olarak, aile üyesi olmayan ancak aile işletmesinde hissedar olan kişilerin işletme üzerindeki etkileri dikkat çekmektedir. Bu dönemde, hisselerin çoğunluğunun aile işletmesinin kurucusunda toplanmasına rağmen, kurucu dışında küçük hisselerle sahip aile üyesi olmayan başka hissedarlar da olabilmektedir. Birçok kurucu, küçük hisselerle sahip ortaklarını sadık ve sessiz yatırımcılar olarak görmektedir. Ancak, küçük hisselerle sahip aile üyesi olmayan hissedarların bu dönemde aile işletmesinin işleyişine karışmalarıyla aile işletmesinde tartışma ortamı meydana gelebilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 145).

Mülkiyet alt sisteminin girişimcilik dönemindeki özellikleri, hisselerin tamamının veya büyük bir kısmının kurucuda olması şeklinde özetlenebilmektedir. Kurucunun yanı sıra mülkiyette ortak olabilecek eşler, çocuklar ve aile üyesi olmayan hissedarlar da mevcuttur. Kurucuların eşleriyle olan ilişkilerinin, aile ve işletme bağlamında dengeli olması gerekmektedir. Çocukların hisse sahibi olması ise, tamamen kurucuların onlarla ilgili gelecek planlamalarından kaynaklanmaktadır. Bunların yanında, aile üyesi olmayan hissedarlardan beklenen, işletmenin işleyişine karışmamalarıdır.

Girişimcilik döneminde *aile* alt sistemi; yeni kurulan evlilik kurumu, aralarında kan bağı bulunmayan bireylerin oluşturduğu aile yapıları, eşler arasında yetkinin dağılımı ve geniş aile ilişkileri gibi daha birçok değişkeni kapsamaktadır. Girişimcilik döneminde en sık karşılaşılan durum, kurucunun ailesine ve çocuklarına vakit ayır(a)mamasıdır. Çocukların genellikle yaşça küçük olduğu girişimcilik döneminde, ebeveynlerini evde bulamayan veya ebeveynlerinin kendilerine vakit ayırmadıklarını düşünen çocuklar aile işletmesini ebeveynleri ile aralarındaki bir engel olarak görmekte ve ileriki yaşlara geldiklerinde işletme ile ilgilenmeyeceklerine ilişkin önyargı oluşturmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 99-100).

Girişimcilik dönemindeki aile işletmelerinin kurucuları çoğu zaman aile yaşamlarını göz ardı etmekte ve kendilerini sadece işlerine adanmaktadır (Handler, 1994: 138-139). Bu dönemde kurucu iş ile ilgili konuları ailesiyle paylaşma ya da paylaşmama

seçeneklerine sahiptir. İşletmenin kuruluşunu takip eden ilk zamanlarda sıklıkla hissedilen endişe ve belirsizlik gibi duygular kurucuları olumsuz etkilemektedir. Bu duygularını işten eve taşıyan kurucuların çocukları aile işletmesine karşı negatif duygular geliştirmektedirler. Diğer bir seçenek olarak, kurucu iş ile ilgili konuları eve taşımama ve evde paylaşmama kararı aldığı anda ise, eşler kendilerini soyutlanmış hissedebilmektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 145-146).

Aile işletmelerinin girişimcilik döneminde endişe ve belirsizlik gibi olumsuz duygular yer alabileceği gibi memnuniyet, başarıya gibi olumlu duygular da görülebilmektedir. Girişimcilik döneminde başarıya arzusu gibi oldukça güçlü ve olumlu duygular hisseden kurucunun ailedeki rolü de buna bağlı olarak canlılık kazanmaktadır (Pieper ve Klein, 2007: 306-307). Kurucu, çocuklarının gözünde bir kahraman olarak görülmektedir. Böyle bir ortamda çocukların işletmeye gelmesine sıcak bakılması, aile işletmesinin çocukların gözünde evin bir uzantısı olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu durumun beklenen sonucu ise, yeni kuşağın uygun zaman geldiğinde aile işletmesinde rol alma arzusudur (Gersick ve diğerleri, 1997: 146). Bu dönemde kurucunun iş ile ilgili hissettiği duygularını ailesine yansıtması aile işletmesinin geleceği için olumlu ya da olumsuz şekilde önem taşımaktadır.

Mülkiyet ve aile alt sistemleriyle ilgili özelliklerin yanı sıra, girişimcilik döneminde *işletme* alt sistemi de kendine özgü özellikler barındırmaktadır. Girişimcilik döneminde, işletme henüz kuruluş aşamasında olduğundan işletmenin üretim, pazarlama, satın alma, işe alma ve muhasebe gibi tüm işleriyle kurucu tek başına ilgilenmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 99). Bu dönemde, işletme henüz önemli bir pazar payına ulaşmadığı için işletmedeki tüm faaliyetler küçük çaplıdır. Bu sebeple, kurucunun aile işletmesinde birden fazla görev alması mümkün gözükmemektedir. Ancak, bu dönemde işletme alt sistemini ilgilendiren finansal sorunlar meydana gelmektedir (Dyer, 1986: 15).

Yeni kurulan bir aile işletmesi pazara yeni giriş yapması sebebiyle, nakit akışında çeşitli aksaklıklarla karşılaşmaktadır. Aile işletmesi kurucularının söz konusu sorunların üstesinden gelebilmeleri için ürettikleri mal ya da hizmetleri piyasaya kabul ettirmeleri ve toplumla aile işletmesinin arasında karşılıklı güven duygusunu oluşturmaları gerekmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 147). Bu dönemde, aile işletmesinin tanıtım vb.

faaliyetleri için diğer dönemlerden daha fazla bir bütçeye gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca, bu dönemde uzun vadeli bakış açısına sahip olan aile işletmeleri gelecek için potansiyel müşteri olarak gördükleri kişilerle iş ilişkilerini geliştirmek adına indirimler yapabilmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 100). Diğer bir ifadeyle, bu dönemdeki aile işletmeleri maddi sorunlarını çözebilmek için çeşitli tavizlerde bulunmaktadırlar. Aile işletmesinin girişimcilik döneminden bir sonraki döneme geçebilmesi için müşteri ihtiyaçlarına esnek bir şekilde cevap verilebilmesi ve maliyet etkinliğini sağlaması gerekmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 148).

Girişimcilik dönemindeki aile işletmelerinin finansal sorunlarının yanında, işletme bağlamındaki yapısal özellikleri de diğer dönemdekilerden farklılık göstermektedir. Bu dönemdeki aile işletmelerinde genellikle formal organizasyon yapısı görülmemektedir (Karpuzoğlu, 2001: 100-101). Formal organizasyon yapısına sahip olmayan aile işletmelerinde kontrol mekanizması, politika ve prosedürlerin yazılı olmaması sebebiyle etkin şekilde işleyememektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 149). Aile işletmelerinde genellikle biçimsel olmayan ve işletme hisselerinin çoğunluğunun ya da tamamının kurucuya ait olduğu ve her türlü karar yetkisinin kurucuda toplandığı merkeziyetçi bir yapı mevcuttur (Güleş ve diğerleri, 2013: 98). Bu durumda, yazılı olmayan kuralların aile işletmesinde yarattığı belirsizlik ortamı, işletme çalışanlarını biraz daha kurucuya bağımlı hale getirmekte ve kurucunun merkezi konumunu korumaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 61). Kurucunun merkezi yönetim tarzını benimsemesi astlarının gelişimini engellerken, aile işletmesine bağlılıklarını da azaltan bir unsur olarak belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 100-101). Ancak, yazılı olmayan kurallar, çalışanların niteliksel olarak iyi olduğu ve işletme içerisindeki iletişimin hızlı ve süreklilik özelliği taşıdığı aile işletmelerine çeşitli katkılar sağlayabilmektedirler. Örneğin, çalışanlar daha esnek çalışma koşullarına sahip oldukları için daha rahat çalışabilmekte ve işletme de artan performanslar birlikte bundan yarar sağlayabilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 149).

Girişimcilik döneminde aile işletmeleri için önemli olan üç ana kavramdan bahsedilmektedir. Bunlar; *işletme kültürü*, *işletme stratejisi* ve *yönetim değerleridir* (Gersick ve diğerleri, 1997: 149-151). *İşletme kültürü*, çalışmanın daha önceki kısımlarında açıklandığından ötürü burada üzerinde durulmayacaktır. Ancak, kurucunun

aile değerleri ile kendisinin öngördüğü değerleri en çok girişimcilik döneminde işletmeye yansıttığını burada belirtmek gerekmektedir.

Girişimcilik döneminde önemli olan konulardan diğer biri, kurucunun *işletmenin stratejisi* üzerindeki etkisidir. Bu dönem, aile işletmesinin ilk evresi olması açısından kurucu için diğer dönemlere nazaran çok daha fazla anlam içermektedir. Bu sebeple, kurucu daha sonraki dönemlerde işletmenin bu aşamasındaki faaliyetleri aynı şekilde sürdürmek konusunda ısrarcı olabilmektedir (Habbershon ve Williams, 1999: 5). Bu durum, geçen zaman ve değişen koşullar dolayısıyla aile işletmesinin belli noktalarda tükenmesine sebebiyet verebilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 150).

Girişimcilik döneminde öne çıkan kavramlardan sonuncusu ise, *yönetim değerleri*'dir. Aile işletmesinin kurucusu, girişimcilik döneminde olduğu gibi sonraki dönemlerde de işletme sermayesi ile aile servetinin korunmasını arzulamaktadır. Kurucular aile işletmesinin sağlıklı şekilde sonraki dönemlere geçebilmesi için gereksiz tüketimlerden kaçınılmasını ve aile serveti ile işletme sermayesinin korunmasını yönetim değeri olarak belirtmektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 151). Kurucunun en fazla taviz verdiği, fedakârlıkta bulunduğu ve işletme üzerinde en etkili olduğu dönem girişimcilik dönemi olduğundan ötürü kurucunun bu arzusu oldukça olağan karşılanmaktadır. Kısaca, girişimcilik dönemi aile işletmesi kurucusunun işletmenin ihtiyaçlarını öğrenme sürecini ifade etmektedir.

2.1.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi

Aile işletmelerinin girişimcilik döneminden sonra büyüme ve gelişme dönemi gelmektedir. Bir aile işletmesinin girişimcilik döneminden büyüme ve gelişme dönemine geçmesi ile birinci bölümde açıklanan üç boyutlu gelişim modeli arasında paralellik kurmak mümkündür. Bu durumda aile işletmesi, işletme ekseninde başlangıç aşamasından büyüme ve biçimlendirme aşamasına, mülkiyet ekseninde kurucu kontrolündeki işletmeden kardeş ortaklığı şeklindeki işletmeye, aile ekseninde ise genç iş ailesi aşamasından yeni kuşağın işe başlama evresine geçmektedir. Her bir eksenindeki aşamanın değişmesi ile aile işletmelerinde farklı özellikler ve sorunlar görülmektedir. Bu dönemde, aile işletmeleri çeşitli örgütsel, stratejik ve psikolojik sorunlarla karşılaşmaktadırlar

(Gimeno ve diğeri, 2010: 62-63). Büyüme ve gelişme dönemi aile işletmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Birçok aile işletmesi bu döneme geçmeden hemen önce veya geçtikten bir süre faaliyetlerini sürdüremeyip kapanmak durumunda kalmaktadır (Gersick ve diğeri, 1997: 154).

Büyüme ve gelişme dönemindeki aile işletmesinin varlığını devam ettirebilmek ve piyasadaki rekabet gücünü artırabilmek için işi büyütmesi beklenmektedir (Günver, 2002: 46). Ancak, bu aşamanın işletmeyi olumsuz yönde etkilememesi için yönetilemeyecek kadar ani bir büyüme geçilmemesi gerekmektedir. Çünkü ani büyümeler, yeterince araştırma yapılmadan birçok alana aynı anda yatırım yapılmasına ve işletmenin önceliklerinin kaybedilmesine sebebiyet verebilmektedir (Fındıkçı, 2011: 22-23).

Aile işletmesi büyüdükçe kurucu, işletmedeki tüm işlere yetişemeyeceği için işletmenin işgücünün nicel olarak artması gerekmektedir (Günver, 2002: 47). Büyüme ve gelişme döneminde birçok aile üyesi, hissedar veya çalışan olarak aile işletmesine katılmaktadır (Gersick ve diğeri, 1997: 154). Yeni istihdam edilen kişiler arasında, özellikle aile üyeleri, akrabalar, hatta hemşehri olanlara öncelik verilmektedir. Bu durum, nepotizmin aile işletmelerinin yaşam döngüsünün en fazla bu dönemde görüldüğünün bir göstergesidir. Nepotizm uygulamasının sonucu olarak istihdam edilen kişilerin genellikle güven olgusunun çok önemli olduğu kilit pozisyonlara yerleştirildikleri görülmektedir (Fındıkçı, 2011: 23). Aynı zamanda, işgücünü oluşturan kişilerin niteliksel olarak da iyi olması beklenmektedir. Bu sebeple, bu dönemde yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini kapsayan eğitime önem verilmektedir (Günver, 2002: 47).

Büyüme ve gelişme dönemindeki en önemli sorunlardan bir tanesi stratejik planlamanın zorluğudur. Bu dönemde aile işletmeleri, büyüebilme ve yeni yatırımlar yapabilme endişesiyle, ya strateji geliştirmeye zaman bulamamakta ya da strateji geliştirebilecek kişileri bünyelerine katamamaktadırlar (Carlock ve Ward, 2001: 11).

Büyüme ve gelişme döneminde ailedeki ve işletmedeki karmaşıklık eşit derecedir. Aile ve işletme karmaşıklığı, aile işletmesinin kuruluşundan itibaren geçen süreyle ilişkilendirilmektedir. Çünkü işletmenin kuruluş yıllarında girişimcilik döneminde de açıklandığı gibi, aile yapısı oldukça küçüktür. Diğer bir ifadeyle, zaman geçtikçe hem

ailenin hem de işletmenin karmaşıklığı artmaktadır. Girişimcilik dönemi ile karşılaştırıldığında, aile bu dönemde daha karmaşık bir yapıya sahiptir (Gimeno ve diğerleri, 2010: 62-63). Büyüme ve gelişme döneminde, girişimcilik döneminde olduğu gibi tamamen kurucuya bağlı çalışma şekli yerine, grup çalışmaları ve ortaklıklar önem kazanmaya başlamaktadır. Bu dönemdeki aile işletmelerinde, kişiler beraber çalışmanın etkin yollarını araştırmaktadırlar. Böylelikle, işletme ailenin merkezi bir bileşeni haline gelmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 154). Aile işletmeyi destekledikçe, işletme de aileyi desteklemektedir. Bu karşılıklı etkileşim, aile işletmesinin giderek büyümesini ve gelişmesini sağlamaktadır (Fındıkçı, 2011: 22).

Hissedar sayısının ve grup çalışmalarının artmasıyla, aile işletmesindeki karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Karmaşıklık derecesinin artması, girişimcilik döneminde biçimsel olmayan örgüt yapısının formalleşme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Formalleşen örgüt yapısında daha önce yazılı olmayan kurallar ve işletme politikaları yazılı hale dönüştürülmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 154). Örgüt yapısı değişmeye başlamakta ve aile işletmesi kurucusunun konumu girişimcilik dönemindeki kadar merkezi olmamaktadır. Bununla birlikte, kurucu yetkilerin bir kısmını aile üyesi olan veya olmayan çalışanlara devretmektedir (Güleş ve diğerleri, 2013: 102). Diğer yandan, kurucunun baskınlığı azalarak da olsa devam etmektedir.

Bu dönemdeki aile işletmelerinde kurucu kuşak ve onu takip eden kuşak birlikte çalışmaktadır. Ayrıca, daha önce belirtildiği gibi işletmenin hisseleri farklı kuşakların sahipliğindedir. Yeni yetişen kuşak hisse sahibi olmasına rağmen, aile işletmesinin kurucusunu lider olarak görmekte ve onun izinden gitmektedirler. Diğer bir ifadeyle, mülkiyet hakkından doğan bağımsızlıklarını ilan etmemektedirler. Kurucularının kendilerini yetkilendirdiği kadar kararlara katılmaktadırlar. Bu dönemde kurucudan sonraki kuşağın çekinik kalması sebebiyle, girişimcilik döneminde olduğu gibi aile işletmesinin başarısı ve başarısızlığı baskın olan kurucunun sorumluluğundadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 62-63).

Büyüme ve gelişme dönemindeki aile işletmelerinin mülkiyet, aile ve işletme alt sistemlerine ilişkin özellikleri ve sorunları da farklılaşmaktadır. *Mülkiyet* alt sistemi ile ilgili karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan biri, gelecek kuşaklar için aile işletmesinin

mülkiyet yapısını belirleme güçlüğüdür (Gersick ve diğerleri, 1997: 159). Aile işletmesinin gelecekteki mülkiyet yapılanmasının belirlenmesi bu aşamada kritik bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, büyüme ve gelişme döneminde, ilk girişimi yapan aile üyesinin veya üyelerinin mal varlıkları artmaktadır. Bununla birlikte, hissedar sayısının da artması sonucu mal paylaşım mücadelesi yaşanabilmektedir (Fındıkçı, 2011: 23). Bu dönemde hissedar sayısı artmakta ve her bir hissedar kendi çocuklarının geleceğini düşünmektedir. Ancak, adaletli olmakla eşit davranmak hissedarlar tarafından birbirine karıştırılabilmektedir. Aile işletmelerinde ailelerin genellikle çocuklarına adaletli davranmak yerine eşit davrandıkları görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 105). Bu durum, zaman içerisinde çocukların kendi aralarında sorgulama ve karşılaştırma yapmalarına altyapı oluşturmaktadır. Ayrıca, aile işletmesine performans olarak katkısı olan hisse sahipleriyle, katkısı olmayan hisse sahipleri arasında anlaşmazlık çıkabilmektedir.

Büyüme ve gelişme döneminde aile işletmelerinin *aile* yapısında da değişimler yaşanmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemindeki aile işletmelerinde sadece işletmedeki hissedar sayısı artmamakta, hissedar olmayan aile üyelerinin sayısı da artmaktadır. Bu dönemde daha genç olan kuşağın, işletmeye gelerek işletmeyi tanımaları ve işi öğrenmeleri sağlanmaktadır. Sadece kurucuların çocukları değil, ailenin diğer üyeleri de büyüyen aile işletmesinde çeşitli roller almak istemektedirler. Böylelikle, aile ve işletme alt sistemlerinde ortak olarak yer alan kişi sayısı artmakta ve iki sistemde sahip olunan roller birbirine karışabilmektedir. Bu dönemde, aile değerleri işletme değerlerinden daha ön planda tutulmaktadır. İşletme aile bütünlüğünün sağlanmasında aracı görevini üstlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 102-103).

Bu dönemdeki aile işletmelerinin aile üye sayısının artmasıyla bireyler arasında daha fazla farklılıklar görülmeye başlanmaktadır. Aile üyelerinin yaşları, cinsiyetleri ve eğitimleri birbirinden farklı olduğu için istek ve ihtiyaçları da farklılaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 105). Bu farklılaşmalar, aile üyelerinin kişisel harcamalarının çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Aile üyelerinin farklı kişisel harcamaları sınırlı kaynaklara sahip aile işletmesinde yer alan aile üyeleri arasında her an için olası çatışma ortamı yaratabilme potansiyeline sahiptir (Gersick ve diğerleri, 1997: 160-163). Kişisel farklılıklar ile mülkiyet yapılanmasına ilişkin sorunlar birleştiğinde aile üyeleri arasında önemli bir rekabet görülmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 165). Kısaca, büyüme ve

gelişme döneminde alınması gereken kritik kararlar ve hissedar sayısının artması aile ilişkilerinde duygusal karmaşıklığa neden olmaktadır.

Mülkiyet ve aileye ilişkin değişikliklerin ve sorunların yanında, *işletme* alt sisteminde de çeşitli sorunlar görülmektedir. Büyüme ve gelişme döneminin özelliği olan büyüme için aile işletmesinin nakit girişine ihtiyacı vardır. Aile işletmesinin büyüyebilmesi için girişimcilik döneminin sonunda elde edilen sermaye ile yeni yatırımlar yapma gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Ancak, aile işletmesinde sermayenin artması ile aile üyeleri yaşam standartlarını daha yükseğe taşıma arzusu duymaktadırlar. Her bir hissedar, eşinin ya da çocuğunun isteği ve ihtiyaçları doğrultusunda hisselerini yönetmek istediğinde aile işletmesi olumsuz etkilenmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 157). Çünkü yeni yatırımlar için gerekli işletme sermayesi, hissedarların kişisel harcamaları sebebiyle azalmaktadır. Aile işletmesinin gelirlerinin sadece aile için kullanılması, işletmenin sonraki dönemlerde nakit sorunuyla karşılaşmasına zemin hazırlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 105).

Açıklanan özelliklerin ve sorunların ardından, büyüme ve gelişme dönemindeki aile işletmelerinin birçok karmaşıklığı barındırdığı ileri sürülebilmektedir. Özellikle, kurucunun çocuklarının büyümesiyle ve daha birçok başka aile üyesinin işletmede çeşitli görevler almalarıyla başlayan süreç doğru yönetilebilirse güçlü bir aile işletmesi yapısı ortaya çıkacaktır. Bu dönemin en belirgin özellikleri aile işletmesinin mülkiyet yapısının girişimcilik dönemine göre çeşitlenmesi ve girişimcilik döneminde biçimsel olmayan işletme yapısının biçimsellik kazanmasıdır.

2.1.3. Yeni Kuşaklara Devretme Dönemi

Aile işletmesinin belli bir büyüklüğe ulaşması ve yeni kuşağın resmi olarak işletmede çalışmaya hazır duruma gelmesiyle, aile işletmesi yaşam döngüsünde bir sonraki döneme geçiş yapmaktadır. *Şekil 8*'de görüldüğü üzere, büyüme ve gelişme dönemi ile yeni kuşaklara devretme dönemi arasında (çan eğrisinin tepe noktasında) doyum aşaması yer almaktadır. Bu çalışmada doyum aşaması, aile işletmelerinin yaşam döngüsü içerisinde bir dönem olarak belirtilmemektedir. Çünkü doyum aşaması, aile işletmesinin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla ve kurucunun hedeflerini gerçekleştirmesiyle ilişkilidir (Fındıkcı,

2011: 24). Doyum aşamasına ulaşmış bir aile işletmesi, büyüme ve gelişme dönemi sürecinde aile işletmesinin arzulanana noktaya ulaşabildiğini ifade etmektedir. Doyum aşamasına gelindiğinde önemli olan, aile işletmesinin bu noktadan sonra ne yapacağını ve enerjisini nasıl yönlendireceğini belirlemesidir (Fındıkçı, 2011: 24).

Doyum aşamasına gelen bir aile işletmesinde, kurucular olgun bir yaşa sahiptirler. Belli bir yaşa ulaşan kurucunun girişimcilik ve büyüme-gelişme dönemlerindeki enerjisi bu dönemde azalmaya başlamaktadır. Doyum aşamasıyla birlikte, devreye ailenin yeni kuşak üyeleri girmektedir. Çünkü artık kurucu tatmin olmuş ve aile işletmesinin sürekliliği için işletmeyi yeni kuşaklara devretmek istemektedir. Büyüme ve gelişme döneminde kurucuya destek olan aile üyelerinin istekleri ve motivasyonları doğrultusunda aile işletmesinin yönetimini bu dönemde yeni kuşak üstlenmektedir. Bu dönemde yeni kuşak olarak sadece kurucu çocukları değil, kuzenler de ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 108).

Yeni kuşaklara devretme döneminde, hem işletme hem de aile belli bir olgunluğa ulaşmıştır (Günver, 2002: 47). Aile işletmesi, yapısal özellikleri bakımından profesyonel yönetim anlayışına önceki dönemlere göre daha fazla yaklaşmıştır. Bu bağlamda, mülkiyet ve yönetim ayrı ele alınmaktadır. Aynı zamanda, bu dönemde aile ve işletme de birbirinden ayrılmaktadır. Bu sayede, hissedar ve aile üyesi olan, ancak işletmenin iş akışında ve karar mekanizmalarında yer almayan kişiler yönetim işlerine karışmamaktadırlar. Profesyonel yönetime yaklaşılması ve aile, mülkiyet, işletme ve yönetim işlerinin birbirinden ayrılması ile yeni kuşaklara devretme dönemi gelişmişlik açısından büyüme ve gelişme dönemi ile profesyonel yönetim döneminin arasında konumlanmaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 64).

Yeni kuşaklara devretme dönemi ile aile işletmelerinin dört daire modeli arasında paralellik kurulabilmektedir. Çünkü aile işletmesinin büyüme dönemini tamamlaması ve belli bir olgunluğa ulaşması sebebiyle, bu dönemde aile işletmesinde yer alan gruplar çeşitlilik kazanmaktadır. Bu dönemde; aile üyeleri, aile üyesi olmayan çalışanlar ve dış yatırımcılar gibi birçok gruptan söz edilmektedir (Günver, 2002: 47). Birçok grubun varlığı rollerin farklılaşmasını gerektirmektedir. Bu dönemde benimsenen profesyonel yönetim anlayışı sayesinde, dört daire modelindeki gibi farklı gruplar arasında ayrımlar yapılmakta ve çeşitli roller tanımlanmaktadır. Aile işletmesini oluşturan alt sistemler birbirinden belli

sınırlarla ayrılmaz ve farklı roller tanımlanmazsa aile işletmesi içerisinde çatışma ortamları oluşabilmektedir.

Bu dönemdeki aile işletmesinin faaliyetleri arasında güvenilirlik ve otorite yaratmak, yeni kuşağı işletmeyi devralmaya hazırlamak ve kurucu kuşağı da işletmeyi devretmeye hazırlamak yer almaktadır. Bu dönemdeki aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının önemli ölçüde benimsenmesi sebebiyle, aile üyesi olan ve olmayan kişiler için gerekli yeterlilikler ve yönetime katılma şartları önceden belirlenmektedir. Bu dönemde tüm hissedarlar (aile işletmesinde hissedar ve karar mekanizmalarında yer alan aile üyeleri, hissedar olan ancak aile işletmesinin karar mekanizmalarında yer almayan aile üyeleri ve hissedar olan ancak aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler) aile işletmesinin geleceğini düşünmektedirler. Hiçbir hissedar niteliksel olarak yeterli olmayan aile üyelerini aile işletmesinin kilit pozisyonlarına getirmeye sıcak bakmamaktadır. Aile işletmesine az katkıda bulunanlar veya katkıda bulunmayanlar aile işletmesinin yönetiminden çıkarılmakta ve yerlerine yeterli özelliklere sahip aile üyesi olmayan kişiler getirilmektedir. Aksi takdirde, aile işletmesi rekabet avantajını ve sahip olduğu pazar payını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 188).

Bu dönemde hissedar sayısının önemli ölçüde artmasıyla aile içerisinde yaşanan karmaşıklık, işletmede yaşanan karmaşıklıktan daha fazla olmaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 64). Artan hissedar sayısı, ağırlıklı olarak aile üyelerinden ve ailenin farklı kuşaklarından kaynaklanmaktadır. Ancak, artan karmaşıklık ve artan aile üyesi sayısının yanında, belli bir büyüklüğe ve olgunluğa ulaşmış aile işletmesinin profesyonel yönetici sayısında da artış görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 108).

Yeni kuşaklara devretme döneminin genel özelliklerinin ardından, sırasıyla aile işletmelerinin mülkiyet, aile ve işletme alt sistemleri bağlamında bu dönemde karşılaştıkları sorunlara daha detaylı şekilde değinilecektir. *Mülkiyet* alt sisteminde yaşanan değişimler ve olası sorunlardan ilki, aile işletmelerinin mülkiyet yapılarının bu dönemde kazandığı çeşitlilik sebebiyle kişiler arası oluşabilecek potansiyel çatışma ortamlarının artmasıdır. Bu dönemde, hem hissedar ve aile üyesi olan çalışanların sayısı hem de hissedar ve aile üyesi olan, ancak işletmede çalışmayan kişi sayısı artmaktadır. Aile üyesi olmak ile aile işletmesinde hissedar olmak birbirinden farklı niteliklerdir. Aile işletmesinde

söz sahibi olan aile üyeleri, hissedar olan ancak işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin durumlarını birbirinden ayırmaları gerekmektedir. Aile işletmesinin yetkili aile üyelerinin karmaşıklıkları yönetme becerileri ne kadar yüksek olursa, işletmenin de o ölçüde başarılı olabileceği düşünülmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 176).

Bir aile işletmesinde etkin bir bilgi yönetimine ve iletişim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Aile işletmelerinde hissedar olan ancak işletmede aktif olarak çalışmayan aile üyelerinin, işletmede yaşananlar hakkında her zaman çok net bilgileri olmamaktadır. Kendilerinin bilgilendirilmediklerini düşünen aile üyeleri çeşitli çatışmalar yaratabilmektedirler. Aile işletmesinde tüm paydaşların bilgi sahibi olabilmesi için bilgi yönetiminin sağlıklı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yanlış anlaşılmalara, çatışmalara ve işletmeden ayrılmalara meydana gelebilmektedir. Ancak, aile üyelerinin yetenek, ilgi, eğitim düzeyi gibi özelliklerinin farklılık göstermesi, yaşadıkları yerlerin birbirinden uzak olması ve geniş aile içindeki değişik grupların tutum ve davranışlarının aynı olmaması aile işletmelerinde bilgi yönetimini zorlaştırmakta ve iletişim sisteminin etkinliğini engellemektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 181).

Aile işletmesinde bilgi yönetiminin ve iletişim sisteminin sağlanması görevi, aile işletmesinin yönetimine aittir (Karpuzoğlu, 2001: 112). Yeni kuşaklara devretme dönemindeki aile işletmesinin yönetimi aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerden oluşmaktadır. Yönetim kademesinde objektif ve profesyonel bakış açısına sahip aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin varlığı aile işletmesindeki iletişimin daha etkin şekilde işlemesine olanak tanımaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 64). Diğer bir ifadeyle, aile üyesi olmayan profesyoneller aile işletmesinin uzun dönemli amaçlarının yerine getirilmesine ve aile üyeleri arasındaki çatışmaların çözülmesine daha fazla işlevsellik kazandırmaktadırlar (Gersick ve diğerleri, 1997: 182).

Yeni kuşaklara devretme döneminde, aile işletmelerinin mülkiyet yapılarının yanı sıra *aile* yapılarında da çeşitli değişim ve sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu dönemde, aile üyesi olan birçok yeni üye, aile işletmesine katılmakta ve söz sahibi olmaktadır. Bu sebeple, bu dönemdeki aile işletmesinin geniş bir aile yapısı olduğu ve birçok çekirdek aileyi kendi bünyesinde barındırdığı düşünülebilmektedir. Her çekirdek ailenin ve her aile üyesinin kendine özgü kişiliği, düşünce yapısı, yetenekleri ve amaçları vardır. Bu farklı

özellik ve amaçlar diğer aile üyelerinin özellikleri ve amaçlarıyla örtüşebilir, birbirini tamamlayabilir veya tamamen birbirine ters düşebilmektedir. Bazı aile üyeleri veya aile işletmesi bünyesindeki bazı çekirdek aileler farklı özellikleri sebebiyle dışlanırsa, aile işletmesi için önemli sorunlar gündeme gelebilmektedir. Bir aile işletmesinde, farklı özellik ve amaçların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Farklı özellik ve amaçlar bir araya getirilerek dikkate alındığında aile üyeleri önemsendiklerini düşünerek aile işletmesine karşı olumlu duygular geliştirmektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 184). Böylelikle, herkes uzlaşmacı bir tavır içerisine girmektedir. Ailevi sorunlarının birçoğu aile üyelerinin olumlu gayretleriyle çözülmektedir.

Bu dönemdeki aile işletmelerinde her ne kadar birden fazla kuşak ve birçok çekirdek aile yer almaktaysa da baskın olan genellikle bir aileden bahsedilmektedir. Baskın olan aile genellikle ailenin en büyüğünün üyesi olduğu çekirdek aile olmaktadır. Baskın olan ailenin 'aile' adını koruyup, aile üyelerinin refahlarını sağlayabildiği durumlarda diğer aileler ve üyeleri sorun çıkartmamaktadırlar. Ancak, baskın olan aile üyelerinin gelecek kuşak varis seçimi konusuna taraflı yaklaşımları ve gelirin dağıtılmasında adaletsiz olmaları durumunda ise, diğer aileler ve üyeleri aile işletmesini çatışma ortamına sürüklemektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 184). O halde, kuşak çatışması aile işletmesinin içerdiği çeşitlilik ve bazı ailelerin daha baskın olması sebebiyle bu dönemdeki önemli sorunlardan biri olarak belirtilebilmektedir.

Bu dönemde aile için önemli olan diğer bir konu da liderlik konusudur. Tüm faaliyetlerin ve kişilerarası ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütüldüğü aile işletmelerinde aile lideri olan kişi işletme lideri de olabilmektedir. Bazı durumlarda aile ve işletme liderlerinin aynı kişi olmasının çeşitli yararları görülmektedir. Aile lideri aile amaçlarının ve görevlerinin belirlenmesine yardımcı olabilmekte ve aile işletmesi için güçlü bir sosyal yapı inşa edebilmektedir. Bazı durumlarda ise, aile ve işletme yapılarının liderlerinin farklı kişiler olması daha uygun görülmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 185-186). Aile ve işletme liderlerinin birbirinden ayrı kişiler olması durumunda aile ve işletme ilişkileri birbirinden daha kolay ayırt edilmektedir. Bir sistemde yaşanan sorun, diğer sistemi doğrudan etkilememektedir. Aile sistemine göre, aile ve işletme liderlerinin aynı ya da farklı kişi olması ancak her iki durumda da aile üyesi olan birilerinin liderlik yapması halinde kabul edilmektedir.

Yeni kuşaklara devretme döneminde mülkiyet ve aile yapılarından sonra *işletme* alt sisteminde de çeşitli değişimler yaşanmaktadır. Aile işletmelerinin yeni kuşaklara devretme döneminde, işletme de aile gibi büyümeye devam etmektedir. Bu dönem ve büyüme-gelişme dönemi karşılaştırıldığında; büyüme hızı, bu dönemde büyüme ve gelişme dönemine oranla yavaşlamaktadır. Ancak, bu dönemde üretim seviyesi maksimum seviyeye erişmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 110). Yeni kuşaklara devretme döneminde aile içinde yaşanan karmaşıklık daha önce belirtildiği gibi, genellikle işletmede yaşanan karmaşıklıktan daha fazla olmaktadır. Bu sebeple, aile işletmesinin sağlıklı bir şekilde sürekliliğinin sağlanabilmesi adına işletme ve aile büyüklüğü arasında belli bir dengenin oluşturulması gerekmektedir. Eğer işletme, yapısal olarak aileden daha büyük olursa, bu durum aile üyeleri için daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, bu durumda daha fazla aile üyesi işletmede kariyer olanaklarına sahip olabilmekte ve işletme içerisinde kişi başına daha fazla gelir miktarı düşmektedir. Ayrıca, daha fazla olanağa sahip olan aile bireyleri aile içerisinde huzurlu olmaktadır. Bu durum, aile üyelerinin aile işletmesine sadık kalmalarına da fayda sağlamaktadır. Aile işletmesine duyulan sadakat de aile işletmesinin büyümesini sağlamaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 176). Eğer aile büyüklüğü işletme büyüklüğünden fazla olursa, aile işletmesinde aile üyelerine tanınabilecek olanaklar kısıtlanmakta ve işletmede kişi başına düşen gelir miktarı azalmaktadır. Bu durum hem aileye hem de aile işletmesine olumsuz etkiler yaratacak rekabete neden olmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 177).

Aile işletmelerinin işletme yapısına ilişkin diğer bir önemli konu ise liderlik ile ilgilidir. Bu dönemdeki aile yapısının liderlik bağlamındaki özelliklerinin yanı sıra, liderlik ve işletme yapısı arasında ilişki kurulduğunda farklı liderlik seçenekleri meydana gelmektedir. Yeni kuşaklara devretme döneminde işletme lideri, aile üyesi olabileceği gibi, aile üyesi olmayan bir kişi de olabilmektedir. Aile üyesi olan lider gerekli niteliklere sahip ise aile işletmesinin müşterileri, çalışanları ve hissedarları arasında uzlaşmayı ve sadakati sağlayarak içinde buldukları karmaşık ortamdan çıkartabilmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997: 187). Bu dönemin belirgin özelliklerinden birinin aile işletmelerinin içinde olduğu karmaşıklık olması sebebiyle, liderin en önemli görevlerinden biri karmaşıklığı yönetmektir. Liderlik yeteneklerinden yoksun aile bireylerinin ya pasif görevlere getirilmeleri ya da firmadan uzaklaştırılmaları gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 113). Bu kişilerin özellikle liderlik yapmamaları aile işletmeleri için önem taşımaktadır. Aile

üyelerinin liderlik yeteneklerine sahip olmamaları durumunda, yetenekli olan fakat aile üyesi olmayan aile işletmesi çalışanı liderliği üstlenebilmektedir. Buradaki en önemli sorun; aile üyesi olmayan liderin aile işletmesini oluşturan tüm grupları etkilemesinin zorluğudur (Gersick ve diğerleri, 1997: 187).

Yeni kuşaklara devretme döneminde aile işletmeleri, daha sonraki dönemler için liderliğin ve aile işletmesinin kontrolünün neye göre belirleneceğine ilişkin mülkiyet, aile ve işletme yapılarını etkileyecek önemli kararlar almaktadırlar. Aile işletmesindeki liderlik ve kontrol, bu dönemde alınan kararlara göre kurucudan sonraki kuşaklara devredilmektedir. Aile işletmesindeki liderliği ve kontrolü aile üyeleri olan hissedarlar üstlenebileceği gibi, aile işletmesinin yönetiminde yer alan aile üyesi olmayan kişiler de rol alabilmektedirler. Aile işletmesinin kurucu-yöneticisi girişimcilik ve büyüme-gelişme döneminde olduğu gibi, halen konumunu devam ettirerek aile işletmesinin liderliğini elinde bulunduruyorsa, yeni kuşaklara devretme döneminin özelliklerini göz önüne alarak hem yönetim kurulunu hem de hissedarları ilgilendirecek şekilde liderlik faaliyetlerini geliştirmesi gerekmektedir. Liderliğin, aile üyesi olan ve olmayan kişileri kapsayan yönetim kuruluna devredilmesi halinde ise, yönetim kurulu aile işletmesinin kontrolünü elinde bulunduran önemli bir güç haline gelmektedir. Ancak, aile üyesi ve hissedar olan kişi aynı zamanda yönetim kurulu başkanı veya genel müdür konumunda ise yönetim kurulunun önüne geçerek aile işletmesinin liderliğini kendisi yürütmeye devam edecektir. Önemli olan, lider olan kişinin hem yetenekli aile üyelerini işletme bünyesine katması hem de daha fazla sorumluluk isteyen pozisyonlar için onları yetiştirmesi ve geliştirmesidir (Gersick ve diğerleri, 1997: 187).

Yeni kuşaklara devretme döneminde aile işletmeleri belli bir olgunluğa ulaşmakta, kendilerine piyasada yer edinmekte, önceki dönemlerde görülen nakit sorunlarını aşmakta ve kısmen profesyonel yönetim anlayışını benimsemektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 186). Bu dönemde, aile işletmelerinin sahip oldukları rekabet avantajlarını kaybetmemeleri için yeni yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Bu sebeple, özellikle yönetimde bulunan aile üyesi olan ve olmayan kişilerin yüksek yönetim becerilerinin yanı sıra güçlü bir sermaye yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dönemdeki aile işletmelerinin sahip oldukları finansal başarıların aile işletmelerine çeşitli katkıları görülmektedir. Örneğin, finansal başarıları sonucu sermayeleri büyüyen aile işletmelerinin borçlanma kapasitesi yükselmekteyken,

borçlanma ihtiyacı azalmaktadır (Güleş ve diğerleri, 2013: 108). Ancak, aile işletmesinin finansal sermayesinin her zaman için yeni yatırımlar yapmaya yetip yetmeyeceği ayrı bir soru işaretidir (Karpuzoğlu, 2001: 113-114). Yetmediği durumda, borçlanmak durumunda kalınmaktadır.

Aile işletmelerinin girişimcilik döneminde, ilk kuşak girişimcilerinin genellikle yatırımlarını öz kaynaklar ile yaptıkları görülmektedir. Sonraki kuşaklar ise, yabancı kaynaklardan sermaye bulma yoluna gitmektedirler (Güleş ve diğerleri, 2013: 107). Türkiye'nin önde gelen aile işletmelerinden Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç'un bu konuda önemli prensiplerinin olduğu belirtilmektedir. Vehbi Koç'un yatırım yaparken %60 oranında öz kaynak, %40 oranında ise kredi kullanılmasını uygun gördüğü ifade edilmektedir (Aksakal, 2011: 158). Belirtildiği gibi, aile işletmesi bu dönemde sahip olduğu finansal başarı ve edindiği olumlu imaj sayesinde, aile işletmesine borç vermek isteyebilecek finansal kuruluşlar rahatlıkla bulunabilmektedir. Yeni kuşaklara devretme dönemi, aile işletmesinin çevresine ve çevresindeki tüm paydaşlara karşı güçlü olduğu bir dönemdir (Gerber, 2003: 75-76). Aynı zamanda, olumlu imajlarını pekiştirmek isteyen aile işletmelerinin bu dönemde çevrenin korunması, sosyal amaçlı kurumların desteklenmesi ve başarılı öğrencilere burs verilmesi gibi çeşitli sosyal sorumluluk projelerini destekledikleri görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 111).

Bu dönemde büyümenin ve belli bir olgunluğa ulaşmanın potansiyel sorunları da görülmektedir. Bunlar; stratejik odaklanma ve yenilik takibi konuları ile ilgilidir. Belli bir büyüklüğe ulaşan ve çevreye karşı güçlü olduğunu düşünen bazı aile işletmeleri, çevrelerinin ve müşterilerinin ihtiyaçlarını eskisi kadar dikkate almamakta ve piyasadaki rekabeti de eskisi kadar önemsememektedirler. Bu sebeple, teknoloji ve yenilik takibini bırakabilmektedirler. Yeni ürün veya hizmet üretmeyen aile işletmeleri zamanla temel yeteneklerini kaybetmektedirler. Böylelikle, stratejik odaklanmaları zayıflamaktadır. Yenilik yapmayan aile işletmeleri çevrelerinin ihtiyaçlarına cevap verememektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 186). Sürekliliği önemseyen aile işletmeleri ise yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını geliştirmektedirler (Güleş ve diğerleri, 2013: 107). Ayrıca, işletmenin politika ve stratejilerini çevre koşullarına göre revize etmekte ve yapısal değişimlerle birlikte teknolojik değişimleri de önemsemektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 111).

Yeni kuşaklara devretme dönemi ile girişimcilik ve büyüme-gelişme dönemleri karşılaştırıldığında, kurucunun aile işletmesindeki merkezi konumu bu dönemde oldukça azalarak âdemi merkezîyetçi bir yapıya doğru gidildiği görülmektedir. (Gimeno ve diğerleri, 2010: 63). Diğer bir ifadeyle, girişimcilik döneminde kurucu tek başına karar verirken, büyüme ve gelişme döneminde yeni kuşak kurucuya danışarak hareket edilmektedir. Yeni kuşaklara devretme döneminde ise, aile üyeleri ve bazı profesyonel yöneticiler koalisyon oluşturarak ve tartışarak uzlaşmaktadırlar (Güleş ve diğerleri, 2013: 107). Bu dönemde, aile işletmeleri için bireysel çalışmalar yerine takım çalışmalarının daha önemli hale geldiği ileri sürülebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 111).

Özetle, bu dönemdeki aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyaçları yüksek olmakta ve bir sonraki dönemde kurumsallaşmanın tamamlanması beklenmektedir. Bu dönemde yapılan pek çok faaliyet aile işletmelerinin kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır.

2.1.4. Profesyonel Yönetim Dönemi

Yeni kuşaklara devretme döneminin ardından, aile işletmesi profesyonel yönetim dönemine ulaşmaktadır. Profesyonel yönetim döneminde işletme karmaşıklığı, aile karmaşıklığından daha fazladır. Çünkü bu dönemde, yeni kuşaklara devretme döneminin aksine, işletme aileden daha büyük bir yapıya kavuşmaktadır. Bu dönem ile yeni kuşaklara devretme dönemi arasındaki fark, sürecin yönetilme şeklinden kaynaklanmaktadır. Bu dönemdeki aile işletmelerinin yapıları bir önceki döneme göre farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin büyümesi ve gelişmesi sadece yetenekli bir lidere bağlanmamakta, aynı zamanda gelişmiş bir aile işletmesi yapısına ihtiyaç duyulmaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 65).

Bu dönemde aile, yönetime oldukça yakındır. Hatta en fazla aile üyesinin yönetimde yer aldığı dönem profesyonel yönetim dönemidir. Ancak aile üyeleri, aile ve iş ilişkilerinde sahip oldukları farklı özelliklere rağmen, oldukça profesyonel davranmaktadırlar. Bu dönemde aile üyeleri tamamen işletmenin sürekliliği üzerine odaklanmaktadırlar (Gimeno ve diğerleri, 2010: 65).

Bu dönem, aile işletmelerinde genellikle üçüncü kuşağın da işe dâhil olduğu dönemdir. Çalışmanın birinci bölümünde belirtildiği üzere, aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa geçildikçe maddi ve manevi olanaklar artmaktadır. Üçüncü kuşak ve sonraki kuşakların eğitim seviyesi genellikle önceki kuşaklara oranla daha yüksektir (Güleş ve diğerleri, 2013: 107). Eğitim seviyesi artan kuşaklar profesyonel yönetime daha fazla önem vermektedirler. Yeni kuşaklara devredilerek kuşaktan kuşağa aktarılan aile işletmeleri için özellikle üçüncü kuşağın işletmeye dâhil olması ile profesyonel yönetim ve kurumsallaşmaya olan ihtiyaç artmaktadır (Fındıkçı, 2011: 25). Yeni kuşaklara devretme döneminde hazırlığı yapılan kurumsallaşma bu dönemde tamamıyla faaliyete geçirilmektedir. Girişimcilik döneminden itibaren her dönemde aile işletmesinde kurucu merkezlikten biraz daha uzaklaşmakta ve kurumsal yönetime biraz daha yaklaşılmaktadır. Böylelikle, kişisellikten uzak bir yönetim modeline doğru gidilmektedir (Gimeno ve diğerleri, 2010: 65). Profesyonel yönetim dönemi bu durumun en belirgin göstergelerini içermektedir.

Dünya genelinde üçüncü ve daha sonraki kuşaklara aktarılabilen aile işletmesi sayısı oldukça düşük seviyelerde olduğundan, üçüncü kuşağa aktarılabilen aile işletmelerinin büyük oranda sürekliliği sağladıkları varsayılmaktadır. Üçüncü ve daha sonraki kuşaklara ulaşabilmiş aile işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde, bu dönemdeki aile işletmelerinin önemli bazı ortak özellikleri ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 114).

İlk olarak, bu dönemdeki aile işletmeleri kurumsallaşmanın birçok ögesini bünyelerinde barındırmaktadırlar. Kurumsallaşmaya geçişle birlikte, aile ve iş ilişkileri birbirinden ayrılmaktadır (Fındıkçı, 2011: 82-83). İş değerleri, aile işletmesi için aile değerlerinden daha önemli hale gelmektedir. Özellikle girişimcilik döneminde görülen kurucu etkisi, bu dönemde yok denecek kadar azalmaktadır. Aile işletmesinde işe alma faaliyetlerinden değerlendirme faaliyetlerine kadar tüm gerekli standartlar önceden belirlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 115). Standartların belirlenmesinde iş değerleri ön planda tutulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yeni kuşaklara devretme döneminde alt yapısı oluşturulan tüm faaliyetler bu dönemde tamamlanmaktadır.

İkinci olarak, bu dönemdeki aile işletmeleri stratejik yönetim konularına diğer dönemdekilerden daha fazla ağırlık vermektedirler. Misyon, vizyon, strateji geliştirme ve planlama gibi konularda çeşitli çalışmalar yürütmektedirler. Gerekli gördükleri süreçlerde yenileme yapmaktadırlar. Aile işletmesinin ilk kuruluş yıllarında kurucu tarafından belirlenen misyon ve vizyon kuşaklar sonra piyasanın gerisinde kalabilmektedir. Bu sebeple, aile işletmesinin misyonunun ve vizyonunun bu dönemde yenilendiği görülmektedir (Qurgley, 1998: 56-57). Stratejik yapılanmanın gözden geçirildiği bu dönemde, aile işletmeleri hem kısa ve orta vadeli hem de uzun vadeli amaçlar belirlemektedirler. Aile işletmeleri belirledikleri amaçlarına göre strateji ve planlarını çeşitlendirebilmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 115).

Üçüncü olarak, bu dönemdeki aile işletmelerinin çevrelerine daha fazla önem verdikleri ve çevreleriyle olan ilişkilerini artırdıklarını ileri sürmek mümkündür. Bu sebeple, yeni kuşaklara devretme döneminde geliştirdikleri sosyal sorumluluk anlayışını bu dönemde daha fazla geliştirerek yeniden düzenlemektedirler (Güleş ve diğerleri, 2013: 119).

Dördüncü olarak, bu dönemdeki aile işletmelerinin profesyonel yönetime bakış açlarına uygun olarak işletmenin bütününe önem verdikleri söylenebilmektedir. ‘Bütünü görme’ becerisi bu dönemdeki aile işletmesi çalışanlarında aranan bir özellik olarak belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 116).

Son olarak, bu dönemdeki aile işletmelerinin başka bir özelliği ise aile işletmesinde harcama disiplininin oluşturulmasıdır. Aile işletmesi bütününde harcama ve maliyet disiplininin olması her türlü giderin kontrol edilmesini sağlamaktadır. Hem kişisel hem de işletme olarak gereksiz harcamalardan kaçınılmadığı sürece aile işletmesi karlılığı yakalayamamaktadır. Harcamalar üzerinde denetim mekanizmasının olması, aile işletmelerinin üyeleri arasında sıklıkla görülen harcama yarışını engellemektedir. Aynı zamanda, herkese belirli bir oranda harcama limiti getirilmiş olmaktadır (Fındıkçı, 2011: 66). Böylelikle, aile üyeleri arasında görülen kıskançlık gibi sorunlar çözüme ulaştırılmaktadır.

Profesyonel yönetim dönemindeki aile işletmelerinin açıklanan özelliklerinin yanı sıra, karşılaştıkları önemli sorunları da bulunmaktadır. Bu dönemdeki aile işletmelerinin en önemli sorunlarından bir tanesi, kurumsallaşmanın getirdiği kurallar ve standartlar nedeniyle aile işletmelerinin standartların dışına çıkamamaları ve yeniliklere uyum sağlayamamalarıdır. Kurallara aşırı bağlılık, aile işletmesinin esnekliğini kaybetmesine neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 116). Oysa aile işletmelerinin doğalarında bulunan ‘amatör ruhu’ kaybetmemeleri gerekmektedir (Fındıkçı, 2011: 66).

Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlardan bir tanesi de aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanların profesyonel yönetim anlayışı gereği eşit şartlara sahip olmalarıdır. Hem çalışma koşullarının hem de ücretlerin aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar için aynı olması, aile üyesi olan çalışanların motivasyonlarını azaltmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 116). Profesyonel yönetim anlayışına göre “eşit işe eşit ücret” uygulamasına yer verilmekte ve aile üyeleri önceleri var olan ayrıcalıklı konumlarını kaybetmektedirler. Aile üyesi çalışanların bu dönemde getiri elde edebilmeleri için aile üyesi olmayan çalışanlar gibi aile işletmesine performanslarıyla katkı yapmaları gerekmektedir (Dyer, 1989: 222-224).

Profesyonel yönetim dönemindeki aile işletmelerinin diğer bir sorunu ise, işletme içerisinde oluşturdukları informal gruplardır. Aile üyeleri kendi aralarında gruplaşarak başarılı gördükleri aile üyesi olmayan çalışanlara karşı çıkmakta ve çatışma yaratmaktadırlar. Diğer yandan, aile üyelerinden bazıları ile profesyonel çalışanlar bir araya gelerek aile işletmesinin yönetiminde bulunan aile üyelerine sorun çıkartabilmektedirler (Dyer, 1989: 224). Bu dönemde gruplaşmaların olması muhtemel görünmektedir. Böyle durumlarda, işletme değerleri ikinci plana atılmakta ve aile işletmesi zarar görmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 116-117). Eğer aile işletmesinde aile üyeleri ve aile üyesi olmayan işletme çalışanları kendi çıkarlarını ön plana çıkarmaya çalışırsa, aile işletmesi bu durumdan olumsuz etkilenecektir (Fındıkçı, 2011: 64-65). Bu dönemde, aile üyelerinin, aile üyesi olmayan çalışanlara karşı oluşturduğu gruplaşmanın sebebi, genellikle iş değerlerinin aile değerlerinden önde tutulmasıdır. İşletme menfaatlerinin göz önünde bulundurulması durumunda, aile işletmesinde yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmayan kişilere aile üyesi olsa dahi yer verilmemektedir. Yeterli donanıma sahip

olmayan aile üyelerinin yerlerine ise, gerekli niteliklere sahip aile üyesi olmayan kişiler istihdam edilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 116-117).

Aile işletmelerinin bu döneme gelene kadar yaşadıkları sorunlarının çözülmesi ve gelecekte tekrar önlerine engel olarak çıkmaması için bu dönemde çok iyi bir iletişim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, aile işletmeleri; aile anayasası, aile konseyi, devir ve miras planı ve etkili çatışma yönetimi gibi işletme organları ve faaliyetleri oluşturmaktadırlar. Bu organlar aynı zamanda aile işletmesinin kurumsallaşmasını sağlayan araçlardır (Alayoğlu, 2003: 41). Çalışmanın bir sonraki kısmında, aile işletmelerinin süreklilik sorunsalının kurumsallaşma boyutu açıklanırken bu konu detaylarıyla ele alınacaktır.

Sonuç olarak, girişimcilik dönemiyle başlayan, büyüme ve gelişme dönemiyle artan büyüme hızı devam ettirilebildiği sürece aile işletmeleri kurumsal kimlik kazanarak profesyonelliğe doğru ilerlemektedirler. Aile işletmelerinin gelişim dönemleri ve her döneme ait temel özellikler *Tablo 2*'de kısaca özetlenmektedir.

Tablo 2: Aile İşletmelerinin Gelişim Dönemleri ve Temel Özellikleri

	Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi	Büyüme ve Gelişme Dönemi	Yeni Kuşaklara Devretme Dönemi	Profesyonel Yönetim Dönemi
Mülkiyet	Kurucuda	Kurucu ve Birkaç Aile Üyesinde	Aile Üyelerinde	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında
Örgüt Yapısı	Basit-Merkezi	Basit-Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Kurucuda	Kurucu ve Birkaç Aile Üyesinde	Aile Üyeleri ve Profesyoneller Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan ve Aileden Oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey-Yatay	Dikey-Yatay-Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Kurucu Değerleri	Kurucu Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: Horowitz, 1998.

2.2. Aile İşletmelerinde Süreklilik Sorunsalı ve Boyutları

TDK'nin Türkçe sözlük resmi sayfasında süreklilik, kesintisiz bir süreci ifade etmektedir. Çalışmanın önceki kısımlarında da belirtildiği üzere, aile işletmelerinin amaçlarından biri işletmenin kuşaktan kuşağa aktarılacak uzun yıllar faaliyetlerini devam ettirmesidir. Ancak, aile işletmelerinin faaliyet gösteren tüm işletmeler içerisindeki ağırlıklı paylarına rağmen, kuşaklar boyunca sürdürülebilen aile işletmeleri oldukça azınlıktadır (Tikici ve Uluyol, 2006: 460).

Aile işletmelerinin sürekliliği konusu farklı boyutlarıyla birlikte karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Birçok değişken, aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde etkili olmakla birlikte, bütün aile işletmeleri aynı değişkenlerden etkilenmemektedir. Aile işletmelerinin yapısal özelliklerinin birbirinden farklı olması, aile işletmesini oluşturan alt sistemler arasındaki etkileşimlerin değişkenlik göstermesi ve aile işletmelerinin yaşam döngüsü üzerinde farklı dönemlerde yer almaları aile işletmelerinin sürekliliklerine çok geniş bir açıdan yaklaşmayı gerektirmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal etmenler bulunmaktadır. Dışsal etmenler; piyasa şartları, ekonominin durumu, politikalar ve dış pazarlar gibi çevresel koşullarla ilgili olan parametrelerdir (Fındıkçı, 2014). Dışsal etmenler olarak ifade edilen çevresel faktörler aile işletmesi olan ve olmayan tüm işletmeler için geçerlidir. Bu sebeple, aile işletmelerini asıl tehdit eden sorunların içsel etmenler olduğu belirtilmektedir (Dyer, 1988: 37).

Literatürde, aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen yedi içsel etmen yer almaktadır. Bunlar; aile işletmesinin kurucuları (Athanassiou ve diğerleri, 2002), ailenin sosyal sermayesi (Bubolz, 2001), işletmenin sosyal sermayesi (Arregle ve diğerleri, 2007), aile ve iş değerleri (Dyer, 1988; Aronoff ve Ward, 2010; Koiranen, 2002), örgütsel yedekleme süreci (Chittoor ve Das, 1997; Stravrou, 1998), gelecek planlaması (stratejik yönetim) (Leach ve Bogod, 1999), finansal bakış açısı (Habbershon ve Williams, 1999) ve kurumsallaşma (Neubauer ve Lank, 1998)'dir. Bu kısımda aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan içsel etmenler aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Aile İşletmelerinin Kurucuları

Bir aile işletmesinin kuruluşu ile başlayan yaşam sürecinde, sürekliliğin sağlanması büyük ölçüde aile işletmesinin kurucusuna bağlıdır (Poza, 2010: 49-50). Aile işletmelerinin girişimci ruha sahip kurucusu genellikle, kırsal kökenli bir aileden gelmektedir. Daha önceleri çıraklığını yaptığı veya babasının yaptığı işe yönelik bir girişimde bulunmaktadır. Girişimci ruha sahip aile üyesi işletmeyi çoğu zaman zor şartlar altında kurmakta, işletmeye bir yol haritası çizmekte ve zaman içerisinde onu aile işletmesine dönüştürmektedir (Fındıkçı, 2011: 21). Aynı zamanda, aile işletmesinin kurucusu için işletmenin sürekliliği önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinde süreklilik, aile uyumu ve aile üyelerine istihdam olanaklarının sağlanması kurucular için işletmenin karlılığından ve piyasada belli bir yer edinmesinden daha önemli görülmektedir (Athanassiou ve diğerleri, 2002: 142). Bu süreçte aile işletmesi kurucularının cinsiyetleri, eğitim seviyeleri ve aile ya da iş odaklı olmaları gibi pek çok özellikleri işletmeye yansımaktadır (Rutherford ve diğerleri, 2006: 319-320). Kurucuların kişisel özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar sonucu aile işletmelerinin yapısal özellikleri ve yaşam süreleri arasında değişkenlik görülebilmektedir. Kurucunun kişilik özelliklerinin yanı sıra, yönetsel alanlardaki becerileri de aile işletmesinin gelecekteki başarısının belirleyicilerindendir (Gersick ve diğerleri, 1997: 137). Diğer bir ifadeyle, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve başarıları aile işletmesinin süreklilik sürecini yakından etkilemektedir.

Aile işletmelerinin kurucuları ile diğer işletme türlerindeki girişimcilerin arasında çeşitli farklılıklar görülmektedir. Aile işletmelerinin kurucuları genellikle grup odaklı, ortak çalışmaya önem veren, kendini hem ailesine ve işletmeye eşit derecede adayan, uzun vadeli hesaplar yapan, işletmenin sürekliliğini önemseyen kişilik özellikleri taşırlarken, diğer işletme türlerindeki girişimciler daha bireyci, özerk, kendi geleceğini planlayan ve hızlı değişimlere uyum sağlayan kişilik özellikleri göstermektedirler (Gersick ve diğerleri, 1997: 137).

Yapılan çalışmalarda, nispeten daha uzun ömürlü olan aile işletmelerinin kurucularının ortak özellikleri olarak; yenilikçilik, geniş ufuklu olmak, çalışkanlık,

güvenilirlik, hırslı olmak, sorumluluk bilinci ve dürüstlük gibi özellikler öne çıkmaktadır (Başer, 2010: 16). Ancak, hem dünyada hem de Türkiye’de yapılan çalışmalarda, kurucu özelliklerine ilişkin homojen bir gruptan bahsedilememektedir (Garcia-Alvarez ve Lopez Sintas, 2001: 210). Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001: 220-221), aile işletmesi kurucularını kişisel özelliklerine göre dört gruba ayırmışlardır. Bunlar; *aile geleneğini takip eden kurucular*, *başarı odaklı kurucuları*, *stratejist kurucular* ve *icatçı kurucular*’dır. Aile geleneğini takip eden kurucular iş ile ilgili kararları aile geleneğini dikkate alarak vermektedirler. Ayrıca, etik ve aile kavramları onlar için oldukça önem taşımaktadır. Başarı odaklı kurucular kısa vadeli planlar yapmaktadırlar. Kişisel özellikleri olarak; iş ve görev odaklılık ile teknik düşünme kabiliyeti öne çıkmaktadır. Stratejist kurucular ise, başarı odaklı kurucular gibi iş odaklı ancak uzun vadeli değerlere önem veren, ana iş ile ilgili iş çeşitlenmesi yapabilen ve içsel kontrol mekanizmaları olan kişilik özelliklerine sahiptirler. Son olarak, icatçı kurucular yenilikçiliğe, yeniliğin süreklilik kazanmış olmasına ve aile odaklılığa önem veren kişilik özelliklerine sahiptirler.

Aile işletmelerinin farklı yaşam dönemlerinde kurucuların farklı özellikleri, rolleri ve görevleri öne çıkmaktadır (Günver, 2002: 39-40). Aile işletmelerinin girişimcilik döneminde kurucular, aile işletmesindeki merkezi konumları sebebiyle ‘tek hâkim’ olarak görülmektedirler. Büyüme ve gelişme döneminde aile işletmesindeki aile üye sayısının artması, yeni kuşakların işi öğrenmeye başlaması ve kurucu tarafından kendilerine küçük sorumluluklar verilmesi sebebiyle aile işletmesi kurucuları ‘iş aktaran’ rolüne bürünmektedirler. Yeni kuşaklara devretme ve profesyonel yönetim döneminde ise, yeni kuşak aile üyelerine ve profesyonellere daha fazla yetki tanınmakta, kurucular biraz daha geri plana çekilmekte ve kendileri ‘danışman’ rolünü üstlenmektedirler (Hunter ve Handler, 1999: 149).

Aile işletmelerinin farklı gelişim dönemlerinde kurucuların farklı roller üstlenmesi sebebiyle, Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001)’in çalışmalarında öne sürdükleri kurucu tiplerine çeşitli eleştiriler getirilmektedir. En önemli eleştiri; aile işletmesi kurucularının, aile işletmelerinin yaşam döngüsünün farklı dönemlerinde sahip oldukları farklı rollerinin ihmal edilmesi ve tüm dönemlerde benzer davranışlar gösterdiklerinin varsayılmasıdır (Başer, 2010: 17).

Çalışmanın daha önceki kısmında açıklanan aile işletmelerinin sistem modellerinde görüldüğü üzere, aile işletmelerinde sadece kurucular değil, aile üyesi olan ve olmayan tüm bireyler birden fazla rol üstlenebilmektedirler. Aile işletmelerinin sistem modellerinde en basit modelden (iki daire modelinden), en gelişmiş modele (dört daire modeline) kadar çeşitli alt sistemler bir araya gelerek aile işletmelerini oluşturmaktadırlar. Farklı alt sistemlerin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri oldukça karmaşık ilişkilere ev sahipliği yapmaktadır. Ancak, karmaşık yapıya sahip aile işletmelerinde en kritik konum baskın rolleri sebebiyle aile işletmelerinin kurucularınınındır (Denison ve diğerleri, 2004: 63).

Kurucular aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde iki önemli etkiye sahiptirler (Başer, 2010: 14). Bunlardan ilki, kurucuların işletme yapısına ve faaliyetlerine ilişkin karar verme yetkisidir. Aile işletmelerinde değerlerin, misyonun ve vizyonun belirlenmesi (Athanassiou ve diğerleri, 2002: 140), örgütsel yedekleme sürecinin planlanması ve stratejinin oluşturulması kurucunun sorumluluğundadır (Başer, 2010: 17). Diğer bir ifadeyle, kurucunun sahip olduğu kültürel yapı, işletmenin kültürünü belirlemektedir. Dyer (1988: 37), aile işletmelerinde birinci kuşaktan sonraki kuşaklarda başarı ölçülürken kültür bileşenlerinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Aile işletmelerinde kültür konusuna süreklilik sorunsalının değerler boyutu içerisinde yer verileceğinden, burada kısaca ifade edilmektedir. Kurucuların aile işletmelerinin kültürünü belirlemeleri sebebiyle, aile işletmelerinin sürekliliklerinde oldukça etkili oldukları belirtilebilmektedir. Aile işletmesi kurucusunun belirleyiciliği, onun aile işletmesi içerisindeki merkezi konumunun derecesi ile ilişkilendirilmektedir (Athanassiou ve diğerleri, 2002: 141).

Aile işletmelerinde yer alan bireyler arası etkileşim ve ilişkiler göz önüne alındığında, aile işletmeleri aile üyelerinden ve aile üyesi olmayan profesyonellerden oluşan birer sosyal ağ düzeneği olarak görülmektedirler. Sosyal ağ düzeneği (social network) kuramı, kurucunun merkezi konumunu diğer aile işletmesi üyelerine göre aile işletmesinde sahip olduğu yer olarak açıklamaktadır (Phan ve Butler, 2008: 28-35). Sosyal ağ düzeneği kuramına göre, kurucunun aile işletmesindeki rolünü etkileyen üç boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar; arasındalık, yakınlık ve bağlanırlık merkeziliğidir (Kelly ve diğerleri, 2000: 29).

Arasındalık merkeziliği, kurucunun aile işletmesinde çalışmayan aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasında köprü görevi görmesini ifade etmektedir (Kilduff ve Tsai, 2003: 28-30). Diğer bir ifadeyle, aralarında doğrudan bağlantı olmayan grupların birbirleriyle iletişim sağlamaları aile işletmesinin kurucusu sayesinde olmaktadır. Yakınlık merkeziliği, kurucunun aile işletmesinde yer alan diğer bireylerle doğrudan ya da dolaylı olarak daha kolay iletişime geçebilmesi anlamına gelmektedir (Kilduff ve Tsai, 2003: 30). Kurucunun yakınlık merkeziliğinin yüksek olması, kurucunun aile işletmesi bünyesinde birçok ilişki içerisinde olduğunun ve diğer aile işletmesi üyelerine göre daha bağımsız bir konuma sahip olduğunun göstergesidir. Bağlanırlık merkeziliği ise, kurucunun diğer aile işletmesi üyeleri ile arasındaki bağların çokluğunu ve önemini göstermektedir (Kelly ve diğerleri, 2000: 29). Eğer aile işletmesinin kurucusu ile olan bağlar zedelenirse, aile işletmesi içerisindeki diğer üyeler arasında bağların kurulması da zorlaşmaktadır. Ayrıca, aile işletmelerinde kurucunun merkezi konumu arttıkça, aile üyesi olmayan profesyonel sayısı azalmaktadır (Lussier ve diğerleri, 2009: 116).

Aile işletmesi kurucularının işletme üzerindeki ikinci etkisi ise, diğer aile üyelerini işe yönlendirmeleri olarak ifade edilmektedir (Başer, 2010: 15). Kurucuların bu söz konusu etkisi, aile işletmesinin büyüme ve gelişme dönemine gelmesiyle görülmektedir. Bu dönemde, aile işletmesi kurucuları kendilerinden sonraki kuşakları işletmeye alıştırmakta, onlara işi öğretmekte ve çeşitli sorumluluklar vermektedirler. Bu dönemde bir nevi örgütsel yedekleme süreci başlatılmaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında aile işletmelerinin örgütsel yedekleme süreci ile ilgili detaylı bilgi verileceğinden burada üzerinde durulmayacaktır. Önemli olan, aile işletmesi kurucularının örgütsel yedekleme sürecinde önemli bir rol oynayarak aile işletmesinin sürekliliğini etkilediklerinin bilinmesidir. Diğer bir ifadeyle, kurucular aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanmasında ve içsel bütünleşme sorunlarının çözülmesinde önemli etkiye sahiptirler (Schein, 1983: 17).

Aile işletmesi kurucularının aile işletmesinde olumsuz etkilere neden oldukları da görülebilmektedir. Kelly, Athanassiou ve Crittenden (2000), aile işletmesi kurucularının, aile işletmesinde genellikle oldukça merkezi bir konuma sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu durum, aile işletmesinin kuşaktan kuşağa devredilmesinde sorun yaratmaktadır. Çünkü merkezi konuma sahip birçok aile işletmesi kurucusu, işi devretmek

istememekte ve işten ayrılmakta zorluk yaşamaktadır. Bazı kurucular aile işletmesini kendilerinden sonraki kuşağa devredip günlük faaliyetlerden kendilerini geri çekseler dahi, işletmenin yönetim kurulundaki etkinliklerini sürdürmeye devam etmekte ve aile işletmesini devralan kuşağın liderlik biçimine müdahale etmektedirler. Ayrıca, aile işletmesi ile ilgili kritik kararların alınmasında da diğer aile üyelerini etki altında bırakmaktadır (Davis ve Harveston, 1999: 314).

Aile işletmesinin yeni kuşaklara devredilmesine rağmen, kurucunun işletmede merkezi konumunu korumaya çalışması sonucu, aile işletmesinin yeni kuşağı kurucunun gölgesinde kalmaktadır. Kurucunun aile işletmesi üzerindeki gölgesi, aile işletmesi kuşaktan kuşağa aktarıldıkça azalmaktadır (Davis ve Harveston, 1999: 319). Diğer bir ifadeyle, kurucu gölgesi en çok birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçen aile işletmelerinde görülmekte olup, ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçerken bu etki azalarak yok olabilmektedir. Bu durum, aile işletmesinde otorite karmaşasına yol açarak aile işletmesi için bir tehdit haline gelebilmektedir.

2.2.2. Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye kavramı ilk olarak sosyoloji literatüründe kullanılmakla birlikte (Hoffman ve diğerleri, 2006: 136), en geniş tanımıyla bireyler arasındaki ilişkileri kapsayan bir çeşit işletme kaynağı olarak ifade edilmektedir (Bubolz, 2001: 129). Sosyal sermaye işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak işletmelerin sürekliliğine katkıda bulunmaktadır (Hoffman ve diğerleri, 2006: 141). Sosyal sermaye, aile işletmelerinde ise iki farklı şekilde görülmektedir. Aile işletmelerinde, hem ailenin hem de işletmenin sosyal sermayesinden söz edilmektedir. Bu kısımda, sosyal sermaye kavramına ilişkin genel bilgiler verildikten sonra ailenin sosyal sermayesi ve işletmenin sosyal sermayesi ayrıca ele alınacaktır.

Sosyal sermaye kavramının çok çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. Grootaert ve Van Bastelaer (2001: 4) sosyal sermayeyi ekonomik ve sosyal gelişime katkı yapabilmek amacıyla bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen tutumların, ilişki normlarının ve değerlerinin bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Putnam (1993: 35), karşılıklı yarara dayanan ve işbirliğini kolaylaştıran değerleri ve güven gibi sahip olunan özellikleri sosyal

sermaye olarak adlandırmaktadır. Bu sebeple, aile işletmelerinde kişiler arasındaki yakın ilişkiler sosyal sermaye kavramını gündeme getirmektedir. Aynı şekilde, Arregle ve diğerleri (2007: 75) de, sosyal sermayenin işletmede değer yaratmak ve işletme faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duyulan, işletme üyeleri ve işletmeler arasındaki ilişkiler olduğunu vurgulamaktadır. Sosyal sermaye, bireylerin bir araya gelerek uyumlu bir şekilde iş yapabilmesi anlamını taşımaktadır.

Sosyal sermaye, bilinçli seçimlerle kişiler arası ilişkileri kurmak ve mevcut ilişkileri geliştirmek üzere güven ortamının oluşturulması olarak da ifade edilebilmektedir. Ancak, sosyal ilişkilerde bilinçli seçimlerin yapılabilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, iyi bir ilişki ağına sahip olmak ve seçimleri tesadüflere bırakmamak gerekmektedir (Papatya ve Papatya, 2006: 236). Sosyal sermayenin oluşmasında; yerleşik güven ilişkileri, ortak hedeflerin oluşturulması, güven duygusunu içeren yüksek işbirliği ruhu ve etkin paylaşımın sağlanması önem taşımaktadır (Cohen ve Prusak, 2001: 28).

Aile işletmeleri, özellikleri itibarıyla “ekonomik sermaye yoğun” değil, “sosyal sermaye yoğun” işletmeler olarak nitelendirilmektedirler (Özler ve diğerleri, 2007: 444). Sosyal sermayenin yoğun olarak görüldüğü işletmelerin genellikle aile işletmesi olmasının sebebi, aile işletmelerini oluşturan paydaşların diğer işletme türlerinde çalışanlara oranla daha az heterojenlik göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Arregle ve diğerleri, 2007: 74). İşletmeyi oluşturan gruplar homojenliğe ne kadar yaklaşırsa sosyal sermaye de o ölçüde gelişmektedir (Papatya ve Papatya, 2006: 239-240). Her aile işletmesinin sosyal sermaye yapısı, kendisine özgüdür. Sosyal sermayenin gelişmesi işletmelerin sürekliliğine katkı sağlamaktadır.

2.2.2.1. Ailenin Sosyal Sermayesi

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran önemli özelliklerden biri, aile ilişkilerinin işletme üzerindeki etkisidir. Sosyal sermaye de sosyal ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, ilişkilerin daha önemli olduğu aile işletmelerinde sosyal sermaye işletmenin sürekliliği üzerinde daha belirleyici olmaktadır (Hoffman ve diğerleri,

2006: 136). Aile üyeleri arasında gelişen ilişkiler ailenin sosyal sermayesi olarak nitelendirilmektedir (Arregle vd., 2007: 76).

Aile üyeleri doğdukları andan itibaren ilk olarak aile içinde sosyalleşmektedirler. Bir ailede benimsenen değerler ve uygun görülen davranış biçimleri o ailenin sosyal yapısını oluşturmaktadır. Aile tarafından kabul edilen düşünce ve davranış biçimlerinin uzun süreler boyunca korunması ile yeni aile üyeleri de buldukları ortama kolaylıkla adapte olabilmekte ve ailenin sosyal sermayesine katkı sağlayabilmektedirler (Arregle vd., 2007: 76). Aile ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi sağlandığı sürece, aile üyeleri arasındaki etkileşim ve dayanışma artmaktadır. Bu ilişkilerin temelinde yer alan en önemli değerlerden biri ise güven kaynaklı ilişkilerdir. Aynı zamanda, sosyal sermaye, güven olgusu üzerinden gelişen ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Böylece aile, bir takım gibi ortak amaçları olan ve birbirlerini destekleyen şekilde hareket etmeye başlamaktadır (Arregle vd., 2007: 77). Bubolz (2001: 130), sosyal gruplara nasıl katılım sağlanacağını ve onlarla nasıl ilişki kurulacağını temellerini aile davranışlarının belirlediğini ve eko-sistem içerisinde aile ve diğer grupların birbiri ile nasıl etkileştiğinin sosyal sermaye vasıtasıyla öğrenilebileceğini ileri sürmektedir.

Aile işletmelerinde ilişkiler oldukça önemli yer tutmaktadır. Aile işletmelerinde kişiler arası bağlar diğer işletme türlerindeki sosyal yapıya oranla daha güçlü, daha içten ve süreklilik özelliği taşımaktadır. Aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanlar ailenin normlarına uygun şekilde hareket etmeye çalışmaktadır. Aile yapısı içerisinde ilişkilerin güçlü, etkileşimin sık ve ilişkilerin uzun süreli olması sebebiyle, ailenin sosyal sermayesi işletmenin sosyal sermayesinden daha etkili olabilmektedir (Hoffman ve diğerleri, 2006: 136-137). Aile sermayesi aile ilişkileriyle sınırlı olan bir çeşit sosyal sermaye olarak tanımlanmaktadır (Bubolz, 2001: 130). Ailenin sosyal sermayesi, aile sermayesi olarak da adlandırılmaktadır.

Aile sermayesi, aile işletmesinde beşeri sermaye, sosyal sermaye ve finansal sermaye gibi farklı sermaye türleri yaratabilecek kaynakları içermektedir (Danes ve diğerleri, 2009: 201). Aile işletmesinin beşeri sermayesi aile üyelerinin becerilerini, yeteneklerini, tutumlarını ve değerlerini kapsamaktadır. Beşeri sermaye ve işletmenin üretkenliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Zuiker ve diğerleri, 2003). Cinsiyet,

beşeri sermayenin şekillenmesinde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Maskülen bir yönetim tarzında, çalışanlar ve kurucu arasında belirgin sınırlar vardır. Hiyerarşik ilişkiler ve merkezi karar alma süreci görülmektedir. Feminen yönetimin baskın olduğu aile işletmelerinde ise, çalışanlar için ailenin geçmişi önem taşımaktadır. Katılımcı karar alma mekanizması işlemektedir. İnsanlar arasındaki bağlar daha güçlüdür (Danes ve diğerleri, 2009: 202). Aile işletmelerinde beşeri sermaye sayesinde aile üyeleri arasındaki bağlar güçlenmekte, daha samimi ilişkiler görülmekte ve işletmeye özgü örtük bilgi aktarımı kolaylaşmaktadır. Örtük bilgi, aile üyelerinin sahip olduğu ve kolaylıkla ifade edilemeyen bir bilgi türüdür (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 82). Aile üyelerinin küçük yaşlardan itibaren aile işletmesinde çeşitli görevler almaları örtük bilgi edinimini artırmaktadır. Çünkü örtük bilgi, teorik bilginin yanı sıra pratik kazanarak öğrenmenin mümkün olduğu bir bilgi çeşididir. Küçük yaşlardan itibaren aile işletmesinin içerisinde yer alan aile üyeleri, genellikle aile üyesi olmayan çalışanlara göre aile işletmesine ilişkin daha fazla bilgiye sahip olmaktadır (Danes ve diğerleri, 2009: 202).

Aile işletmesinin sosyal sermayesi, aile olmaktan ileri gelen bir takım özellikler sayesinde, birlikte çalışan aile üyelerini ve güçlü paylaşımlarını ifade etmektedir. İnsan sermayesinin aksine, sosyal sermaye bireylerle değil, bireylerin birbirleriyle olan ilişkileriyle anlam kazanmaktadır (Hoffman ve diğerleri, 2006: 136). Sosyal sermaye aile işletmesi için önemli olan bilgiyi sağlamakta ve teknik bilgiye ulaşımı kolaylaştırmaktadır (Danes ve diğerleri, 2009: 202). Sosyal sermaye, kaliteli sosyal ilişkilerle aile işletmesinin ihtiyacı olan kaynak akışını sağlamakta ve aile işletmesinin sürekliliğine katkıda bulunmaktadır (Salvato ve Melin, 2008). Hem aile sermayesi hem de işletmenin sosyal sermayesi, gelişmesi zaman alan sosyal yapı üzerinden şekillenmektedir. Ancak, bir aile işletmesinin temelinde yer alan aile birliği bünyesinde güçlü bir sosyal yapıyı barındırmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinde sosyal sermaye hızlı bir şekilde oluşmaktadır. Aile işletmelerinde sosyal sermayenin kolaylıkla oluşabilmesi sayesinde, aile işletmeleri sosyal sermayeyi geliştirmek için diğer işletme türlerindeki gibi ekstra zaman harcamamaktadırlar (Hoffman ve diğerleri, 2006: 137).

Ailenin finansal sermayesi ise, aile üyelerinin sahip olduğu parasal ve fiziksel kaynakları ifade etmektedir. Finansal varlıklar ihtiyaç halinde paraya dönüştürülebilen kaynaklardır. Ailenin finansal sermayesi aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak adına

yeterli olmamaktadır. Ancak, güçlü bir beşeri sermaye ve sosyal sermaye ile desteklendiğinde süreklilik sağlanmaktadır. Finansal sermaye, işletmeler ile işletmelerin iş ilişkisi içerisinde olan diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. (Danes ve diğerleri, 2009: 203). Aile sermayesinin kaynaklık ettiği finansal sermaye, daha çok örgütsel sosyal sermaye ile anlam kazanmaktadır.

Sosyal sermaye yapısal, bilişsel ve ilişkiyel olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Yapısal boyut; aile içi ve ailenin çevresiyle olan ilişkilerini, bilişsel boyut; aile içerisindeki düşünme, öğrenme ve karar verme süreçlerini, ilişkiyel boyut ise; ahlaki yükümlülükler, normlar ve güven gibi değerleri kapsamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243-244). Aile sermayesi, aile ilişkilerine özgü olan yapısal ve ilişkiyel boyuttan oluşmaktadır. Aile sermayesinin yapısal boyutu içerisinde yer alan güçlü iletişim kanalları sayesinde, aile ve aile işletmesi arasında güçlü bağlar kurularak iletişim sağlanmaktadır. Kişiler arasındaki sosyal etkileşim arttıkça, daha açık iletişim ve daha hızlı bilgi akışı sağlanmaktadır (Hoffman ve diğerleri, 2006: 137-138). Aynı zamanda, güçlü bağlar sayesinde aile işletmesinde aile üyeleri arasında yakınlık meydana gelmektedir. Yakınlık sayesinde, sosyal kontrolü sağlayan aile normları oluşmaktadır. Aile sermayesinin diğer bir bileşeni olan ilişkiyel boyut ise aile yapısını, rolleri ve kuralları belirleyen değerlere, inançlara ve normlara dayanmaktadır (Arregle ve diğerleri, 2007: 75-76). Aile işletmesindeki sosyal normlar ailenin çıkarlarını gözeterek şekilde belirlenmektedir (Danes ve diğerleri, 2009: 202)

Aile sermayesi kapsamında yer alan diğer sermaye türlerinin ve aile sermayesini oluşturan boyutların yanı sıra, ailenin sosyal sermayesini şekillendiren dört faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; istikrar, dayanışma, etkileşim ve yakınlıktır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 257-258). Bu faktörler sosyal sermayenin oluşumunda ve gelişiminde yardımcı rol oynamaktadırlar. İstikrar, aile işletmelerinin sosyal yapısı kapsamında önemsenen değerlerin, normların ve güven ilişkilerinin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamaktadır. Sosyal sermayeyi geliştirmek ve korumak için aynı zamanda üyeler arasında dayanışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı sosyal ağın üyesi olan insanların birbirine bağlılığı sosyal sermayenin etkinliğini artırmaktadır. Aile üyeleri arasındaki etkileşimin fazla olması karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Arregle ve diğerleri, 2007: 75-76). Güçlü ilişkiler sayesinde aile işletmelerinde etkileşimin

derecesi artmakta ve kişiler arasında yakınlık görülmektedir (Hoffman ve diğerleri, 2006: 137). Yakınlık ise, daha önce belirtildiği gibi sosyal kontrolü sağlayan aile normlarını oluşturmaktadır (Arregle ve diğerleri, 2007: 75-76). Paylaşılan normlar ve değerlerin altında güçlü bir güven duygusu yer almaktadır (Danes ve diğerleri, 2009: 203). Aile yapısından şekillenen aile işletmelerinde aile sermayesinin işletmenin sosyal sermayesine kaynaklık etmesi sebebiyle, aile işletmelerinde aile sermayesi örgütsel sosyal sermayeden daha önemli bir hale gelmektedir (Hoffman ve diğerleri, 2006: 137).

Kısaca, ailenin sosyal yapısı geliştikçe aile sermayesi oluşmaya başlamaktadır. Önemli olan, aile sermayesi ile aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ifade edildiğinin bilinmesidir. Aile ilişkilerinde güvenilirlik, açık iletişim kanalları, bağlılık ve paylaşım gibi değerler aile bireylerinin işletmedeki davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca Steier (2001: 261), sosyal sermayenin bilgi dağılımının etkinliğini artırdığı ve işlem maliyetlerini azaltarak güven ilişkilerini sağladığını ileri sürmektedir.

Sonuç olarak, bireyler arası oluşan bağların güçlü ve güven esaslı olması gerekmektedir (Bubolz, 2001: 129-130). Aynı ailenin üyesi olmak, ortak kişisel özelliklere sahip olmak, geçmişten gelen bir beraberliğin olması, deneyimlerin paylaşılması ile açık ve samimi iletişim kanallarının kullanılması aile işletmelerinde güven olgusunu şekillendirmektedir. Sosyal sermayenin temelinde yer alan güven duygusunun gelişimi sosyal etkileşimlerden, aile işletmesinin sosyal yapısından ve kişiler arasındaki bağların güçlülüğünden etkilenmektedir. Böylelikle, aile sermayesi zaman içerisinde işletmenin sosyal sermayesine (örgütsel sosyal sermayeye) dönüşebilmektedir (Cabrera-Suarez ve diğerleri, 2014: 5). Aile sermayesinin örgütsel sermayeye dönüşmesinde Bubolz (2001: 130), önemli bir varsayımda bulunmaktadır. Bubolz'a göre, aile işletmesi kurucuları, aile işletmelerini kurdukları dönemde işletmenin ihtiyaçlarının yanı sıra, henüz küçük olan çocuklarının da tüm gelişim ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Kurucunun çocukları, diğer bir ifadeyle önceki kuşak tarafından yetiştirilen kuşak da, sorumluluk alabilecek yaşa ulaştığında ebeveynlerinin kendileri için yapmış olduklarını fedâkarlıklar karşısında, ebeveynleri tarafından kurulmuş olan aile işletmesinde çalışmayı manevi bir borç gibi görmekte ve kendi aile işletmelerinde çalışmaya oldukça hevesli olmaktadır.

2.2.2.2. İşletmenin Sosyal Sermayesi

İşletmeler karmaşık yapıları ve çevrelerindeki riskler sebebiyle, güçlü bir sosyal sermayeye, ailelerden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel sosyal sermaye olarak da adlandırılan işletmelerin sosyal sermayesi, işletmedeki sosyal ilişkileri etkileyen kaynaklar olarak ifade edilmektedir (Leana ve Van Buren, 1999: 538).

Aile işletmelerinde örgütsel sosyal sermaye, aile sermayesinden etkilenmektedir. Güçlü bir aile sermayesine sahip olan bir ailede, değerler ve amaçlar açısından homojenlik görülmektedir. Çünkü aile işletmelerinde aile üyelerinin çoğunluğunu oluşturduğu baskın bir grup yer almaktadır (Arregle vd., 2007: 74). Bu ortak değerler zaman içerisinde işletmeye aktarılmaktadır. Aynı zamanda, aile işletmesinde istihdam edilmek üzere aile üyesi olmayan kişiler işe seçilirken, aile işletmesi kurucusu, kişinin aileye uyum sağlayıp sağlayamayacağına dikkat etmektedir. Aile işletmelerinde istihdam edilecek aile üyesi olmayan kişilerin aile ile ortak kültürü paylaşması, aile ile ilgili konulara duyarlı olması, ailede paylaşılan değerlere uyum sağlaması ve sadakat ve güvenilirlik gibi kişilik özelliklerine sahip olması; bilgi, beceri ve yetenek gibi profesyonel gerekliliklere sahip olmasından daha fazla önemsemektedir (Cabrera-Suarez ve diğerleri, 2014: 5). Böylelikle, aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan çalışanlardan oluşan, ancak yine de homojen özellikler taşıyan bir grup ortaya çıkmaktadır.

Bubolz (2001: 130), aile işletmeleri ile sosyal sermaye arasında iki yönlü bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedir. Aile işletmelerinde, aile yapısı sosyal sermayeye kaynaklık ederek aile işletmesinin sosyal sermayesini oluşturmakta ve oluşan sosyal sermayeyi kendi amaçlarına ulaşabilmek için kullanmaktadır.

Aile işletmeleri, içinde buldukları toplumla ilişki içerisinde olduklarından dolayı daha öncede belirtildiği gibi birer sosyal ağ düzeneği olarak görülmektedirler (Phan ve Butler, 2008: 28-35). Sosyal sermaye, sosyal ağ düzeneği olarak görülen aile işletmelerinde işletmeye özgü kaynaklar içermesi ve taklit edilememesi ile aile işletmeleri için rekabet avantajı yaratmaktadır. Sosyal sermaye uzun dönemde işletmeye birçok katkı sağlamaktadır. Bunların en önemlileri, üretkenlik ve sürekliliktir. Ancak, bu durumun tersi de geçerli olabilmektedir (Martos, 2007: 122).

İşletmenin sosyal sermayesi hem işletmenin dışsal kaynaklara ulaşmasına hem de işletme içindeki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Aile işletmelerinin finansal açıdan güçlük yaşadığı zamanlarda dahi, aile üyesi olan veya olmayan çalışanları işten çıkarma eğiliminin düşük olması aile işletmesinin sosyal sermayesinin gelişmiş olması ile açıklanmaktadır (Özler ve diğerleri, 2007: 444). Sosyal sermaye, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için ihtiyacı olan sosyal, beşeri ve finansal sermaye türlerine de ulaşabilmesini sağlamaktadır (Cope ve diğerleri, 2007: 213). Sosyal sermaye, aile işletmelerinde insanların bir arada çalışabilmesini sağlayan ve işbirliğini mümkün kılan güven, anlayış ve ortak değerleri içeren davranışlardan oluşmaktadır.

İşletmenin sosyal sermayesinin aile işletmesi üzerinde çeşitli etkileri görülmektedir. Bilgi, teknoloji, veri ve finansal sermaye gibi kaynaklara ulaşımın kolaylaşması ve gelişmiş sosyal ilişkiler ağına sahip olunması işletmenin üretkenliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Sosyal sermayenin, işletmelerin yenilik konusuna bakış açıları üzerinde ise dolaylı yoldan etkileri görülmektedir (Arregle, 2007: 77). Ayrıca, işletmenin güçlü bir sosyal sermayeye sahip olması, aile işletmelerinde sözleşme maliyetlerinin azalmasını da sağlamaktadır (Steier, 2001: 260). Bir aile işletmesinde sosyal sermaye, aile işletmesinde yer alan aile üyesi olan ve olmayan kişiler arasında güven ve karşılıklı bağımlılık oluşturan ve ekonomik faydaya dönüştürülebilen, ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunmaktadır. İşletmenin sosyal sermayesi kolaylıkla elde edilebilecek bir şey olmamakla birlikte, birikimsel özellikte olup, geliştirilmesi gerekmektedir (Dierickx ve Cool, 1989: 1505-1506). Diğer bir ifadeyle, işletmenin sosyal sermayesi birikerek çoğalmaktadır. Güven, sosyal sermayenin ön koşuludur (Cohen ve Prusak, 2001: 20). Aile işletmelerinde aile üyesi olan ve olmayan kişilerin bir araya gelmesiyle, tüm aile işletmesi üyeleri arasında güven duygusu gelişmektedir (Cabrera-Suarez ve diğerleri, 2014: 5).

Yapılan birçok çalışmada Türk aile işletmelerinin sosyal sermayesinin zayıf olduğu belirtilmektedir (Başer, 2010: 37). Aynı zamanda, Türk toplumunun düşük sinerjili toplumlar sınıfında yer aldığı, insanların yakın çevresindeki kişilerle küçük gruplar oluşturduğu ve dış grup üyelerine sıcak bakmadıkları görülmektedir. Karşılıklı çıkarlar ve bir takım ortak özellikler sebebiyle oluşturulan iç gruplarda kişiler birbirine özel ilgi göstermekte ve birbirleri için fedakârlık yapmaktadırlar. Ancak, dış grup üyelerini güvenilmez buldukları ve onlara karşı düşmanca ve yarışmacı tavırlar sergiledikleri

belirtilmektedir (Sargut, 2010: 142-143). Türk aile işletmeleri ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda da aile işletmelerinde yer alan aile üyelerinin, aile üyesi olmayanlara çok sıcak bakmadıkları görülmektedir (Özler ve diğerleri, 2007: 444-445). Ortaklaşa davranışın hâkim olduğu toplumlarda, iç grup üyeleri birbiri ile uyumlu çalışırken, iç grupları dışında kalan kişilerle anlaşamamaktadırlar (Sargut, 2010: 142-143). Hofstede (1980)'nin kültürel farklılıkları konu aldığı çalışmasında, Türk toplumu ortaklaşa davranışın hâkim olduğu kültürler sınıfında yer almaktadır. Bu sebeple, Türk aile işletmelerinin sosyal sermayesinin zayıf olması ile Hofstede'nin Türkiye için yapmış olduğu sınıflandırma paralellik göstermektedir.

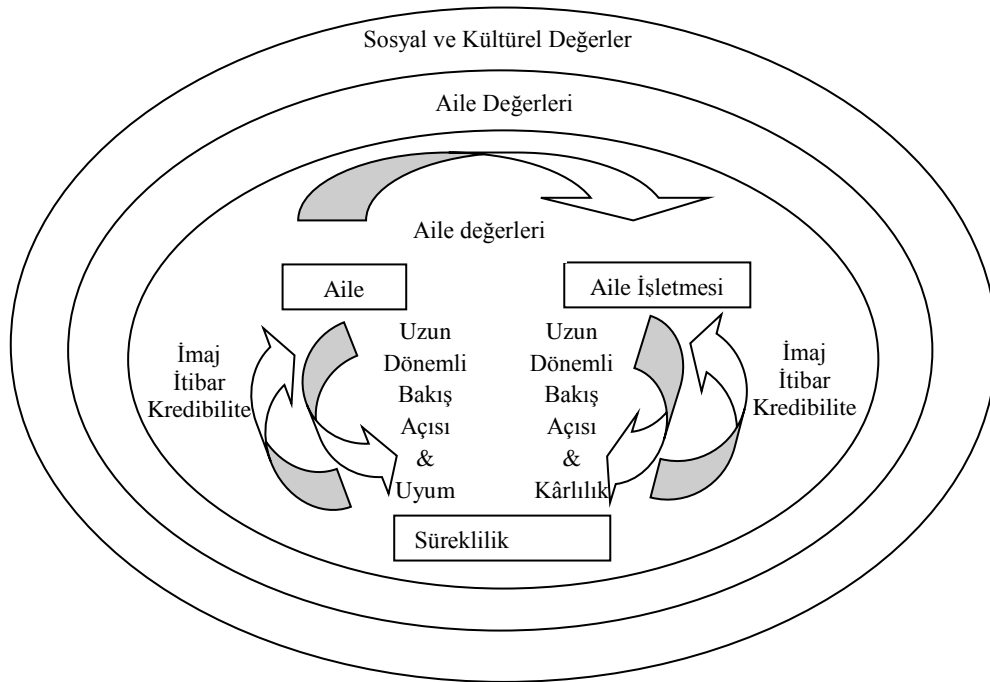
2.2.3. Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile ve İş Değerleri

Değer; istenen, önemli olan ve kullanılabilirlik arz eden veya maddi bir karşılığı olan soyut ya da somut bir kavramın kıymetini belirtirken, değerler; bir kişinin ya da bir topluluğun ahlaki prensiplerini, belirledikleri standartları ve davranış normlarını ifade etmektedir (Koiranen, 2002: 176). Bir işletmede paylaşılan değerler ise, kurumsal değerleri oluşturmaktadır. Değer kavramının kabul görmüş genel bir tanımı olmamakla birlikte, kurumsal değerler üzerinde de henüz görüş birliğinden bahsedilememektedir. Neubauer ve Lank (1998: 260), değerleri, oyunun kuralları olarak ifade ederken; Collins ve Porras (1998: 65-75), bir işletmenin zamana bağlı olmayan temel ve sürdürülebilir prensipleri olarak nitelendirmektedirler.

Bir aile işletmesinde değerler; inançlar, algılama şekilleri ve beklentiler gibi aile bireylerinin sahip olduğu ortak özellikleri kapsamaktadır (Hoffman ve diğerleri, 2006: 136). Diğer bir tanıma göre, değerler aile işletmelerinin yönetimindeki tüm süreçleri şekillendirebilecek bağımsız değişkenler olarak nitelendirilmektedir (Ward, 2008: 2). Değerler, aile işletmeleri için neyin önemli olduğuna ve temel unsurların neler olduğuna açıklık getirmektedir (Dumas ve Blodgett, 1999: 210). Aile değerleri ve inançları aile işletmesinde işlerin nasıl yapılacağını belirlemektedir (Astrachan ve diğerleri, 2002: 49-50). Değerler aile işletmelerinin örgütsel yapısını, ekonomik gelişimini ve işletme performansını etkilemektedir. Böylelikle, değerler aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olmaktadır (Bertrand ve Schoar, 2006: 73-94).

Bir aile işletmesinin sahip olduğu değerler, ailenin kültürel yapısı ile yakın ilişkilidir. Ailenin kültürel yapısı, diğer bir ifadeyle ailenin değerleri de toplumun kültürel yapısından etkilenerek oluşmaktadır. Aile işletmelerinin kendilerine özgü değerlerinin ve kültürel yapılarının aile işletmelerinin sürekliliği konusunda maddi kaynaklara oranla çok daha fazla motivasyon sağladığı belirtilmektedir (Aronoff, 2004: 57). Bunun yanında, değerler aile işletmelerinde meydana gelebilecek krizlerin sebeplerinin anlaşılmasında ve çözülmesinde önemli bir kaynak niteliğindedirler (Fletcher ve diğerleri, 2012: 127). Aile değerlerinin bir araya gelmesiyle oluşan örgütsel kültür aile işletmeleri için stratejik rekabet avantajı oluşturmaktadır (Zahra ve diğerleri, 2004: 363). Stravrou ve diğerleri (2005), aile işletmelerinde kurucunun kişisel özelliklerinin ve ailenin kültürel özelliklerinin işletmeye yansıtılmasının işletmenin sürekliliğini etkilediğini savunmaktadırlar. Aile işletmelerinde değerlerin aile işletmesinin sürekliliğine etkisi Şekil 9’da gösterilmektedir.

Şekil 9: Aile İşletmesinde Değerlerin Sürdürülebilirliğe Etkisi



Kaynak: Tapies ve Fernandez, 2010: 12

Şekil 9’da görüldüğü üzere, aile işletmeleri ve süreklilik arasındaki etkileşimde aile değerleri önemli paya sahiptirler. Aynı zamanda, süreklilik aile işletmeleri için sadece

uzun dönemli bakış açısının bir sonucu değil, işletmenin varlıkları arasında gösterilebilecek bir kaynak niteliğindedir (Tapiés ve Fernández, 2010: 10). Aile işletmeleri sosyal ve kültürel çevreden etkilenen aile değerlerinin ve aile değerlerinin etkisiyle oluşan işletme değerlerinin tesiri altındadır. Daha açık ifadeyle, aile işletmesinin bulunduğu toplumun kültürel yapısı işletmeye yansımaktadır.

Çalışmanın bu kısmında, hem aile değerleri hem de işletme değerleri açıklanacaktır. Aile işletmelerinde aile değerleri ve iş değerleri birbirleriyle bağlantılı kavramlar olmakla birlikte, aile değerleri daha çok aile üyeleri tarafından uygun görülen davranışları ve kişilik özelliklerini içermektedir. İşletme değerleri ise, toplumsal kültürün aile değerleri süzgecinden geçirildikten sonra iş ilişkilerine yansımış halidir.

2.2.3.1. Aile Değerleri

Aile işletmesinin çeşitli tanımlarında, ailelerin sahip oldukları değerlerin önemine değinilmektedir. Zimmerer ve Scarborough (1998), aile işletmesinin onu oluşturan ailenin ortak değerler sisteminden etkilenerek şekillenen bir işletme türü olduğunu ifade etmektedirler. Astrachan ve diğerleri (2002), aile işletmesini, ailenin değer ve inançlarına göre yönetilen ve aile mirası ile aile adının sonraki kuşaklara aktarıldığı işletmeler olarak tanımlamaktadırlar. Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001: 211), kurucu kişiliğinin ve değerlerinin aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasında oldukça etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Aynı şekilde, Stravrou ve diğerleri (2005), kurucunun kişisel özelliklerinin ve aile işletmesi kültürünün aile işletmelerinde sürekliliği sağladığı görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere, aile değerleri aile işletmesi için oldukça fazla önem taşımaktadır.

Mintzberg ve Waters (1990), "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm" (Girişimci İşletmelerde Uygulanan Stratejilerin İzlenmesi) adlı çalışmalarında, aile işletmelerinin çok doğru stratejiler geliştirseler dahi aile dinamiklerini göz ardı etmeleri durumunda sonlanabileceklerini ifade etmektedirler. Mintzberg ve Waters, aile işletmelerinin sahip olduğu değerleri ve değerler üzerinden şekillendirdikleri iş yapma süreçlerini aile dinamikleri olarak adlandırmaktadırlar. Yapılan çalışmalarda, yönetim yapısının aile değerlerine göre belirlendiği aile işletmelerinin daha uzun ömürlü olduğu

görülmüştür (Sharma ve Nordqvist, 2008). Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin sahip olduğu kültür, onların gelecek kuşaklardaki başarısını belirlemektedir.

Aile işletmelerinde aile ve işletme arasındaki yakın ilişki, aile değerlerinin zaman içerisinde aile işletmesine giderek daha fazla yansımaya neden olmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997). Aile ve işletme arasındaki yakın ilişkiyi sağlayan unsur ise, aile işletmesinin kurucusudur. Bu tür işletmelerde kontrol yetkisinin ağırlıklı olarak aile işletmesi kurucusuna ait olması, sahip olduğu değerleri işletmeye yansıtmasına zemin oluşturmaktadır (Aronoff ve Ward, 2010). Aynı zamanda, aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinin ve öne çıkardıkları değerlerin aile işletmesinin sürekliliğini etkilediği belirtilmektedir (Schein, 1983). Yapılan çalışmalarda, aile değerlerinden etkilenecek oluşan kurucu kuşağın değerlerinin istikrarlı şekilde korunması sonucu aile işletmelerinin performansının arttığı görülmektedir (Davis ve Harveston, 1999). Aile işletmelerinin artan performansları zaman içerisinde sürekliliğin sağlanmasına da temel oluşturmaktadır. Aronoff ve Ward (2010), aile değerlerinin aile işletmesinin performansını artırdığını ve böylelikle, aile değerlerinin işletmenin sürekliliğini desteklediğini vurgulamaktadırlar. Dyer (2006), aile işletmesinde yüksek performans sağlayan değerlerden bazılarını dikkat çekmektedir. Bunlar, aile işletmesi üyeleri arasındaki gelişmiş güven duygusu ve sahip olunan değerlerin paylaşılmasıdır.

Aile işletmesinin üyeleri arasında güven duygusunun olması ve sahip olunan aile değerlerinin paylaşılması, aile işletmesi içerisinde uyum ve bağlılığın olması ile mümkün olmaktadır. Aile işletmesinin üyeleri arasında uyum ve bağlılığın olması bu işletmelerde işgücünün istikrarını sağlamaktadır (Haugh ve McKee, 2004: 379-380). Bu durum, aile işletmelerinin sürekliliğine katkıda bulunmaktadır (Steier ve diğerleri, 2004: 299-300). Ayrıca, aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi için Sharma ve Nordqvist (2008) aile değerleri ve yönetim yapısı uyumunun gerekliliğine, Miller ve Le Breton-Miller (2005) ise değer odaklı çalışanlara dikkat çekmektedirler. Aile değerleri ve inançları aile işletmesinin kültürünü oluşturan; işlerin yapılma şekli, kişiler arası ilişkiler ve işlerin yapılması için kullanılan yöntemler üzerinde etkili olmaktadır (ASO, 2005: 5-7). Diğer bir ifadeyle, aile işletmesinin örgütsel kültürünün temelinde aile değerleri yer almaktadır. Bu durum aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran önemli bir özelliktir (Aronoff, 2004: 57). Değerler aile işletmelerinin özelliklerini ve dış çevreyi algılama şekillerini göstermektedir

(Zahra ve diğeri, 2004: 364). Sahip olunan değerler, aile işletmesi üzerinde aile etkisinin önemli göstergelerinden biridir (Dyer, 2006: 253-270).

Aile işletmelerinin kendilerine özgü karakterleri sebebiyle, farklı aile işletmelerinde öne çıkan değerler de farklılaşmaktadır. Cappuyns (1998: 19) çalışmasında aile işletmelerinin sürekliliğine etki eden aile değerlerini mükemmeliyetçilik, özveri, girişimcilik, sadelik ve kanaatkârlık olarak belirtmektedir. Başka bir çalışmada, aile değerleri olarak aile işletmesi kurucusuna (büyüğe) saygı, dürüstlük, sadakat ve bağlılık, riskten kaçınma ve değişime direnç öne çıkmaktadır (Gatrell ve diğeri, 2001: 164-174). Diğer bir çalışmada ise güven, saygı, iletişim, devamlılık, uyum, kalite ve tedbir önemli aile değerleri olarak belirtilmektedir (Koiranen, 2002: 178). Bunların yanında, ailenin niteliği ve sermayenin kaynağı (tarım ya da ticaret kökenli olması- dikey yada yatay iş çeşitlendirmesi), aile içi uyum ve düzen (kardeşlerin birbirini tamamlayıcılığı, profesyonel iş disiplini, erkenden işinin başında olmak, sevgi saygı, büyük sözünü dinleme, aynı evde beraber yaşamak, aile içi evlilikler), ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkisi (devlet teşvikleri) ve sonraki kuşağın niteliği de aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan aileye ilişkin faktörler olarak belirtilmektedir (Karademir ve diğeri, 2006: 111-117).

Bunların yanında, diğer çalışmalarda aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen saygı, kalite, mükemmellik, girişimcilik, alçak gönüllülük, çalışkanlık, itibar, sosyal sorumluluk, hesap verebilirlik, sadakat, dürüstlük ve sağduyu gibi bazı farklı kavramlar öne çıkmaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen faktörler arasında en fazla kalite, çalışkanlık ve dürüstlük değerleri üzerinde durulmaktadır (Tapiés ve Fernandez, 2010: 4-7).

Yapılan bir çalışmada, öne çıkan aile işletmesi değerleri kategorileştirilerek üç gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar; aile içi uyum, aile işletmesinin sürekliliği ve aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarımıdır. Aile içi uyum olarak adlandırılan ilk grupta saygı, sadakat, dürüstlük ve itibar değerleri yer almaktadır. Sürdürülebilirliğe ilişkin değerlerin yer aldığı grupta girişimcilik, mükemmellik, çalışkanlık, sağduyu, kalite ve karlılık değerleri öne plana çıkmaktadır. Aile değerlerinin aktarımı ile ilgili grup ise sosyal

sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve idarecilik değerlerini içermektedir (Tapies ve Fernandez, 2010: 8).

Aile işletmelerinde aile değerleri ile ilgili olan önemli bir konu da aile değerlerinin gelecek kuşaklara aktarılması konusudur. Bu görev aile işletmesi kurucularına aittir (Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas, 2001: 210-211). Örgütsel kültürün güçlü olduğu aile işletmelerinde değerler kuşaktan kuşağa kendiliğinden aktarılmaktadır (Cruz ve diğerleri, 2012: 148). Aronoff ve Ward (2010: 1), aile işletmelerinde paylaşılan değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasıyla ortak amacın sürdürülebilir kılınacağını ve aile işletmelerinde öne çıkan değerlerin paylaşımıyla sinerji yaratabileceğini ileri sürmektedirler. Daha önce belirtildiği gibi, aile işletmelerinde güçlü aile ilişkileri sayesinde sinerjinin oluşması diğer işletme türlerine göre daha kolay olmaktadır. Aile kültüründen etkilenerek oluşan kurumsal kültür sayesinde aile işletmesinde örnek bir karar alma süreci, yüksek performans, sabırlı ve uzun dönemli bakış açısı, azalan sermaye maliyeti, değişimlere uyum ve gelişmiş stratejik planlama gibi yararlar görülebilmektedir (Koiranen, 2002: 177). Bu sebeple, aile işletmelerinde aile değerlerinin kuşaklar boyunca korunarak yeni nesillere aktarılması aile işletmeleri için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Aile işletmelerinde değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılması konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalara göre, yeni kuşak üyeler aile değerlerini büyükleriyle birlikte yaşayarak ve onları gözlemleyerek öğrendiklerini ileri sürmektedirler (Tapies ve Fernandez, 2010: 8). Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinde değerlerin paylaşımı aile üyelerinin etkileşimde bulunabileceği buluşmalarla, beraber geçirilen hafta sonlarıyla ve kurucu kuşaktan sonraki kuşakların küçük yaşlardayken aile işletmesinde yapacakları stajlar yardımıyla sağlanabilmektedir (Tapies ve Fernandez, 2010: 12). Bunun yanında, aile işletmelerinde bir takım yazılı kaynaklar vasıtasıyla da değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılabilmesi görüşü hâkimdir. Yapılan çalışmalarda yazılı kaynaklar ‘aile protokolü’ olarak adlandırılmakta olup, büyükanne ve büyükbabaların torunlarına yazacağı mektuplar gibi farklı yazılı kaynakların da değerlerin aktarımına yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Tapies ve Fernandez, 2010: 8-9). Ayrıca, ataerkil kültürlerde değerlerin aktarımının daha kolay olacağı ifade edilmektedir. Değerlerin kuşaktan kuşağa aktarımında yönetim kurulunun ve aile konseyinin etkili olabileceği de görüşlerden biridir. Bu iki organın sadece ekonomik konuları takip eden değil, değer odaklı anlayışı benimseyen ve aile

değerleri ile işletme değerleri arasındaki bağlantıyı kurma görevini üstlenen organlar olduğu ifade edilmektedir (Tapies ve Fernandez, 2010: 9).

Aile işletmelerinde ailenin sosyal, kültürel ve ekonomik çevresinin aile işletmelerinin dinamiklerini yakından etkilediği ve aile yapısının ve aile içi ilişkilerin buna bağlı olarak değişebildiği görülmektedir (Karademir ve diğerleri, 2006: 110). Aile işletmelerinin nasıl bir strateji belirleyecekleri örgütsel kültürlerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Kurucunun değerleri, işletmenin geçmişi ve ulusal kültür aile işletmesinin örgütsel kültürünün belirleyicilerindedir. Ulusal kültürün yanı sıra bir toplumun bölgesel kültürü ve tarihi geçmişi de kültürel yapıyı şekillendirebilmektedir. Aile işletmelerinin süreklilik sürecinde hem ulusal kültür hem de bölgesel kültür oldukça önem taşımaktadır (Zahra ve diğerleri, 2004: 364). Başka bir ifadeyle, aile işletmelerinin örgütsel kültürü çeşitli unsurlara bağlı olarak zaman içerisinde gelişmektedir. Aile işletmeleri faaliyet gösterdikleri bölgenin yerel kültürü ile ne kadar fazla uyum sağlarsa o ölçüde sürdürülebilir olmaktadır (Astrachan ve diğerleri, 2002: 50).

Aile işletmelerinin faaliyet gösterdiği bölgelerin kültürel değerleri ve davranışları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Aynı ülkede aynı sınırlar içerisinde yaşayan insanların oluşturduğu grupların kültürleri de birbirinden farklılaşabilmektedir (Tayeb, 1994: 429). Kültür; normlar, değerler, duygu ve düşünceler, roller, kurallar, davranışlar ve beklentiler olarak ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda kültür; ekonomi, politika, hukuk, dil, din, eğitim, Pazar ve teknoloji kavramları ile de açıklanabilmektedir (Tayeb, 1994: 432). Hofstede (1980: 25), kültürün oluşmasında ekolojik faktörlerin ve toplumu oluşturan çoğunluğun değerlerinin önem taşıdığını ifade etmektedir. Hofstede'ye (1980: 25) göre kültür; bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran ortaklaşa bir akıl programlamasıdır.

Weber'in geleneksel egemenlik anlayışına göre, toplum, gücünü geleneklerden almaktadır. Toplumdaki otoritenin yönetim aracı ataerkil veya feodal yönetim şeklidir. Ataerkil yönetimde yöneticiler ve çalışanlar (akrabalar, yakın arkadaşlar ve hizmetkârlar vb.) lider ile doğrudan ilişkisi olan insanlardır. Feodal yönetimde ise, yöneticiler ve çalışanlar ancak lidere sundukları hizmetin karşılığında belirli bir oranda özerkliğe sahip

olmaktadırlar. Ataerkil yönetim tarzı aile işletmelerinde kendini göstermektedir (Leblebici, 2008: 102).

Aile işletmelerinin kültürel yapıları toplumun kültürel yapısından etkilenmektedir. Türk toplumunun genel özelliklerine bakıldığında, geniş aile yapısı, yakın akrabalık ilişkileri ve ortaklaşa davranış eğilimleri dikkat çekmektedir (Sargut, 2010: 185). Ortaklaşa davranış eğilimleri gösteren kültürlerde, aile işletmeleri daha fazla duygusal değere sahiptirler (Zellweger ve Astrachan, 2008: 356). Türk toplumunda egemen olan ataerkil kültür ile ortaklaşa davranış eğilimi bir araya geldiğinde, aile bireylerinin, hiyerarşinin ve grup kararlarının ön planda olduğu işletme yapılarıyla karşılaşılabilir.

2.2.3.2. İş Değerleri

Aile işletmelerinde iş değerleri, işletmenin örgütsel kültürüne bağlı olarak öne çıkan değerleri ifade etmektedir. Aile işletmelerinin kurucuları işletmenin örgütsel kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde önemli paya sahiptirler (Aronoff, 2004). Aile işletmeleri aile ideolojisinden beslenmekte ve aile işletmesinin yönetim tarzı işletmenin kurucusu tarafından belirlenmektedir (Ural ve Balıkçioğlu, 2004: 535). Kurucular yaşamlarının büyük bir kısmını işletmede geçirmektedirler. Schein (2004: 15-21), kurucuların işletmeyi kurduktan sonra işletmede işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin çeşitli öngörülerde bulunarak aile değerlerine uygun şekilde işletme için geçerli olan bir değerler sistemi belirlediklerini öne sürmektedir. Böylelikle, aile işletmesinin kurucusu işletmenin üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen örgütsel kültürü oluşturmuş olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinde örgütsel kültür, aile üyeleri tarafından paylaşılan aile değerlerine uygun olarak aile işletmesi kurucusu tarafından oluşturulmaktadır.

Aile işletmelerinde yönetim tarzına etki eden önemli faktörlerden biri de, aile işletmesi kurucusunun sahip olduğu kültürdür (Ural ve Balıkçioğlu, 2004: 535). Aile işletmesi kurucusunun kültürü ise, sahip olduğu aile değerlerine ve aile kültürüne bağlıdır. Hatta toplumsal kültürle dahi ilişkilidir. İşletme kültürü, işletme kapsamında uyum sağlayıcı ve düzenleyici bir mekanizma görevi üstlenmektedir. İşletme kültürü, bireyleri

sosyal yapılar ile birleştirirken, sosyal yapı olarak tanımlanan işletmelerin değişen çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Smircich, 1983: 342).

Örgütsel kültürün, aile işletmeleri üzerinde görülen olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkileri de görülmektedir. Bir aile işletmesinde sahip olunan örgütsel kültüre ilişkin olarak, işlerin sürekli olarak aynı şekilde yapılması ve kişiler arasındaki yoğun kültürel etkileşim kalıplaşmış düşünce sistemlerini ortaya çıkartabilmektedir. Bu durum, aile işletmesinin yenilikler karşısında değişimini zorlaştırmaktadır.

Dyer (1988: 37), aile işletmelerinin sahip olduğu kültürleri dört grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar; ataerkil kültür, serbest kültür, katılımcı kültür ve profesyonel kültürdür. Ataerkil kültür, aile işletmelerinde sıklıkla rastlanılan kültür biçimidir. Ataerkil kültürde, ilişkiler hiyerarşiye göre şekillenmektedir. Aile işletmesinin kurucusu tüm karar alma yetkisine sahiptir. Aile dışından olanlara güven duyulmamaktadır (Dyer, 1988: 38). Ataerkil toplumlarda erkek çocuklar işi devam ettirecek kişiler olarak daha güvenilir görülmekte ve varis seçilirken genellikle büyük erkek çocuk ilk tercih olmaktadır. Kadınlar işe çok fazla karıştırılmamakta, ancak yaşlı kadın söz sahibi konumundadır (Kağıtçıbaşı, 2007: 117).

Ataerkil kültür, aile işletmesi kurucusunun yetkin olduğu ve işletme ile ilgili önemli bilgilere sahip olduğu durumlarda başarılı sonuçlar sağlamaktadır. Böylelikle, aile işletmesindeki kararlar daha hızlı alınmakta ve rekabet için gerekli olan kaynaklar daha çabuk elde edilmektedir. Ataerkil kültürde aile işletmelerinin kurucuları genellikle karizmatik kişiler olarak görülmekte ve aile işletmesinin diğer üyeleri liderin vizyonuna uygun şekilde hem işletmeye hem de işletmenin kurucusuna bağlılık göstermektedirler.

Diğer yandan, ataerkil kültürün özellikleri sebebiyle bu tür aile işletmelerinde işletmenin kurucusuna ve talimatlarına aşırı bir bağımlılık söz konusudur. Aile işletmesi kurucusunun ölümü halinde işletme, karmaşıklığa sürüklenmektedir. Ayrıca, bu aile işletmelerinde kurucudan sonraki kuşağa yönelik eğitim faaliyetleri genellikle göz ardı edilmektedir. Lider olarak tanımlanan aile işletmesinin kurucusu, işletme büyüdükçe ortaya çıkan belirsizlik ve karmaşayla baş etme konusunda çok başarılı olamayabilir. Ataerkil kültüre sahip aile işletmelerinde, kurucu tüm kararları kendisi aldığı için diğer

üyeler kendilerini değersiz ve işe yaramaz hissedebilmektedirler. Aile işletmesi henüz çok büyümemişken ve aile işletmesinin faaliyet gösterdiği çevre durağan bir yapı özelliği gösterirken ataerkil kültür aile işletmesini olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Aile işletmesi büyüdükçe ve çevre özellikleri itibariyle değişkenlik göstermeye başladıkça, aile işletmesinin yeni bir kültür tipini benimsemesi gerekmektedir (Dyer, 1988: 39).

Serbest kültür, birçok açıdan ataerkil kültüre benzemektedir. Serbest kültürde de ataerkil kültürde olduğu gibi ilişkilerde hiyerarşik yapılanma esastır. Aile üyeleri, aile üyesi olmayan çalışanlara göre ayrıcalıklıdır. Aile üyesi olmayan çalışanlar, ailenin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Ancak, ataerkil kültür yapısının ve serbest kültür yapısının insanı algılama biçimleri farklılık göstermektedir. Serbest kültürde, aileden olan ve olmayan tüm aile işletmesi çalışanlarına güvenilmekte ve karar alabilmeleri için sorumluluk verilmektedir. Diğer bir ifadeyle, serbest kültürün hâkim olduğu aile işletmelerinde aile üyeleri işletmenin misyonunu ve amaçlarını belirlemekte, aile üyesi olmayan çalışanlar da kendilerine verilen sorumlulukla paralel olarak o amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar (Dyer, 1988: 39). Serbest kültür anlayışına sahip aile işletmelerinde çalışanlara sorumluluk verildiği için, işletme büyüdükçe çalışanların kişisel yaratıcılıkları artmaktadır. Aile üyelerinin, işletmenin günlük faaliyetlerini takip edememeleri durumunda, çalışanlar sahip oldukları sorumlulukla inisiyatif kullanabilmekte ve yeni koşullar karşısında gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Diğer yandan, çalışanlara sorumluluk verilmesi sonucu aile işletmesinin temel değerlerinden uzaklaşılabilmesi de mümkündür. Aile işletmesinde birim yöneticilerine verilen sorumluluk sayesinde işletme hızla büyüme kapasitesine ulaşmakta ancak ürün kalitesi düşebilmektedir (Dyer, 1988: 40).

Katılımcı kültür, aile işletmelerinde daha nadir görülen bir kültür biçimidir. İlişkiler eşitlik üzerine kurulu olmakla birlikte, grup odaklı bir anlayış hâkimdir. Ailenin sahip olduğu güç aile işletmesinin tüm üyelerine dağıtılmaktadır. Çalışanlar güvenilir görülmektedir. Eşitlik çok önemlidir. İşletme üzerinde ailenin ağırlığı hissedilmez (Başer, 2010: 20). Katılımcı kültürün hâkim olduğu aile işletmelerinde aile üyeleri, aile üyesi olmayan çalışanlara isteklerini gerçekleştirme olanağı sunmaktadırlar. Bu tür işletmelerde çalışanlar işletmenin amaçlarını yerine getirirken, kişisel gelişimleri için de çaba sarf etmektedirler. Bu tür aile işletmelerinde kimse birbirinden daha üstün görülmemektedir.

Hatta nepotizm uygulamalarına hiçbir şekilde sıcak bakılmamaktadır. Aynı zamanda, katılımcı kültüre sahip aile işletmeleri güne odaklı olmakla birlikte, geleceği de düşünmektedirler (Dyer, 1988: 40). Katılımcı kültürlerde çalışanlar genellikle yaratıcı özelliklere sahiptirler. Aile üyesi olan ve olmayan tüm aile işletmesi çalışanları, işletme kararlarına katılım göstermekle aile işletmesinin değerlerini daha iyi anlayabilmektedirler. Çevrenin değişken özellik gösterdiği durumlarda katılımcı kültüre sahip aile işletmelerindeki çalışanların vereceği doğru kararlar ile işletme ve çevre arasındaki uyum kolaylıkla sağlanabilmektedir. Diğer yandan, katılımcı kültüre sahip aile işletmelerinin tüm üyelerinin karar alma sürecinde görüş bildirmesi zaman kaybına sebebiyet verebilmektedir. Tüm çalışanlardan bilgi toplama sürecinin uzun sürmesi ile önemli kararların alınması gecikebilmektedir. Katılımcı kültürün görüldüğü aile işletmelerinde daha az tartışmayla daha çabuk karar alınması gereken durumlar ile daha fazla zamanın kullanılabileceği ve daha fazla çalışanın katılım göstermesi gereken karar süreçleri birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir (Dyer, 1988: 40).

Profesyonel kültür ise, aile işletmesinin yönetimine aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin dâhil edilmesini ifade etmektedir. Ancak, bu durum profesyonel kültüre sahip aile işletmelerinin, diğer kültür tiplerinin hâkim olduğu aile işletmelerinden daha profesyonel oldukları anlamına gelmemektedir. Profesyonel kültürü benimseyen aile işletmelerinde ilişkiler kişisel düzeydedir. Aile işletmesinin çalışanları kendi kariyer olanaklarını geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu sebeple, aile işletmelerinde profesyonel kültür kişiler arası rekabetin fazla olduğu bir kültür tipidir. Profesyonel kültür ödüllendirme ve motivasyon uygulamalarının yer aldığı, rekabetin yaşandığı ve bireysel başarının önemli olduğu aile işletmelerinde görülmektedir. Profesyonel kültüre göre, profesyonel yöneticiler işletmenin kârlılığına katkı sağladıkları ölçüde değerlendirilmektedirler (Dyer, 1988: 40). Profesyonel kültürün en önemli özelliği, profesyonel yöneticiler vasıtasıyla aile işletmesinde yeni fikirlerin ve yönetim tekniklerinin uygulama alanı bulmasıdır. Aile üyesi olmayan yöneticiler işletmeyi muhasebe, pazarlama ve diğer teknik alanlarda geliştirerek işletmenin daha etkin olmasını sağlamaktadırlar. Geçmişle çok fazla bağlantı kurulmamakta ve daha çok geleceğe odaklanıp, işletme için daha iyi olanaklar araştırılmaktadır. Ancak, profesyonel kültür aile üyesi olan ve aile için çalışan kişileri sistemin dışına itebilmektedir. Bu durumda, aile üyesi çalışanların motivasyonu ve işletmeye bağlılıkları zarar görebilmektedir (Dyer, 1988: 41). Birinci

kuşak aile işletmelerinin çoğu ataerkil kültüre sahipken, sonraki kuşaklarda değişerek profesyonel kültür hâkim olmaktadır (Dyer, 1988: 40).

Aile işletmelerinde ataerkil kültürden uzaklaştıkça kurumsallaşmaya ihtiyaç artmaktadır. Ancak, kurumsallaşma yönetiminde profesyonelleşmeyi ve aile işletmelerinde yönetimin profesyonellere devredilmesini ifade ederken, aile işletmelerinde daha çok ailenin profesyonelleşmesi olarak işlevsellik kazanmaktadır. Ailelerin profesyonelleşmesi de oldukça uzun zaman almaktadır (Karademir ve diğerleri, 2006: 114-115).

2.2.4. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Süreci

Örgütsel yedekleme, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenerek, işletme içerisinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulmasına ilişkin geliştirilen strateji olarak tanımlanmaktadır (Murray; 1991: 95'ten aktaran: Erdoğan, 2007: 140). Örgütsel yedekleme bir kereye mahsus olan bir durumu değil, süreklilik içeren bir süreci ifade etmektedir (Lambrecht, 2005: 267; Harveston ve diğerleri, 1997: 375). Aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen etmenlerden önemli bir tanesi de örgütsel yedekleme sürecidir (Hughes, 1997: 3'ten aktaran: Grote, 2003: 113). Ancak, aile işletmelerinin birçoğunun örgütsel yedekleme sürecine yönelik önceden bir planlama yapmadığı görülmektedir (Fahed-Sreih ve Djoundourian, 2006: 225).

Wang ve diğerleri (2004: 60), örgütsel yedeklemenin üç ana amacının olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; aile işletmesi varlıklarının kurucu kuşaktan yeni kuşağa etkin ve adil bir şekilde dağıtılması, işletmedeki etkin iş liderliğini sağlayacak şekilde işletme kontrolünün yeni kuşaklara aktarılması ve aile uyumunun sürdürülmesidir.

Örgütsel yedekleme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, aile işletmesine giriş öncesi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada, işletmeye dâhil olmak isteyen aile üyesi, henüz küçük yaşlardayken okul saatleri dışındaki boş zamanlarında aile işletmesine gelerek yarı zamanlı çalışmaktadır (Stravrou, 1998: 135). Böylelikle, yeni kuşak eğitimi tamamlarken, aynı zamanda işletmeyle de tanışmaya başlamaktadır. Yeni kuşağın erken yaşlarda işletme ile tanışması, işletmede ufak sorumluluklar alması ve en alt kademelerdeki işleri dahi gözlemlemeleri ve çeşitli görevler almaları gelecekte aile işletmesini daha iyi

yönetmelerini sağlayabilmektedir. Bu durum, *kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeli* olarak adlandırılmaktadır (Garcia-Alvarez ve diğerleri, 2002: 198-199).

Diğer yandan, bazı aile işletmesi sahiplerinin eğitime ve yabancı dile verdikleri önem sebebiyle çocuklarını eğitim için yurtdışına gönderdikleri gözlenmektedir. Örneğin, Türkiye'deki bir aile işletmesi sahibi, çocuklarını eğitim almak ve kendilerini geliştirmek üzere yurtdışına gönderebilmektedir. Eğitimini tamamlayan ve belli bir yaş olgunluğuna ulaşan çocuklar tekrar Türkiye'deki kendi aile işletmelerine geri dönmektedirler. Ancak, yurtdışında okuyarak yabancı dilini geliştiren ve iyi bir bilgi birikimi elde eden genç kuşak, Türkiye'deki iş yaşamından uzak kalmakta ve aile işletmesine girmesi geç gerçekleşmektedir. Bu durum, *yeni lider geliştirme modeli* olarak nitelendirilmektedir (Garcia-Alvarez ve diğerleri, 2002: 199). Diğer bir ifadeyle, aile işletmesinin genç kuşağı kendisini aile işletmesinden uzakta, başka ortamlarda geliştirmektedir. Kendi ailesinin sahipliğindeki aile işletmesine döndüğünde de genellikle daha üst pozisyonlardan işe girmektedir. Ancak, yeni lider geliştirme modeline uygun olarak yetişen genç kuşağın, Türkiye'ye belirli bir aradan sonra geri dönmesi Türkiye'deki iş yaşamında önemli olan sosyal bağlantıları sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, yurt dışında eğitim alan yeni kuşak, oranın kültürüne, değerlerine ve yaşam tarzına uygun şekilde düşünmeye başlamakta ve Türkiye'ye döndüğünde zorluk yaşayabilmektedir (Karademir ve diğerleri, 2006: 117).

Örgütsel yedekleme sürecinin ikinci aşaması, kurucu kuşaktan sonraki aile üyesinin tam zamanlı çalıştığı ve genellikle yönetim kademelerinde görev aldığı dönemi ifade etmektedir. Üçüncü aşama ise, genellikle devretme dönemi olarak nitelendirilmektedir. Aile işletmesinde çalışan ve işletmeyi devralmak isteyen aile üyesi, işletmenin sahipliğini elinde bulunduran ebeveynlerinin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmektedir (Stravrou, 1998: 135).

Örgütsel yedekleme sürecini etkileyen faktörler farklı araştırmacılara göre çeşitlenmektedir. Stravrou (1998: 136-139)'nun çalışmasına göre, aile işletmelerinin örgütsel yedekleme sürecini etkileyen faktörler dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, iş ile ilgili faktörler, aile ile ilgili faktörler ve piyasa ile ilgili faktörlerdir. Kişisel faktörler; bireylerin bireysel ihtiyaçlarını, amaçlarını, yeteneklerini ve becerilerini

içermektedir. Özellikle, işe giriş aşamasında bireyin neyi arzuladığı ve temel amacının ne olduğu önem taşımaktadır. Aile üyeleri sorumluluk alabilecek yaşa geldiklerinde aile işletmesinde çalışmaya başlayabilecekleri gibi, bir başka işletmede de deneyim kazanabilmektedirler. Yabancı bir işletmede deneyim kazanan aile üyesi, başka biri için çalışmak ile kendine ait bir işletmede çalışmanın farkını ve bir aile işletmesine sahip olmanın değerini daha iyi anlamaktadır (Stravrou, 1998: 137). Chittoor ve Das (2007: 70) ise, çalışmalarında örgütsel yedekleme sürecini etkileyen kişisel faktörler altında devreden ve devralan kuşağın özelliklerini incelemiştir. Devreden kuşağın özelliklerini motivasyon, kişilik özellikleri ve devralacak kişiyle olan ilişkiler olarak sınıflandırırken; devralan kuşağın özelliklerini motivasyon, yetenekler, eğitim, işletme dışındaki iş tecrübesi ve çıraklık dönemi olarak ele almaktadırlar.

Stravrou (1998)'nin çalışmasında belirtilen iş ile ilgili faktörler; işletmenin iş akışı ile ilgili davranışları kapsamaktadır. Aile üyelerinin aile işletmesinde çalışma arzuları işletmenin ürettiği ürünlere, işletmenin faaliyetlerine veya işletmenin stratejilerine ilgi duymalarından kaynaklanabilmektedir. Ancak, kurucu kuşak kendileri dışındaki kimseye çok fazla güvenmemektedir. Bu sebeple, işletme ile ilgili bilgileri herkesten saklayabilmektedirler. Kurucuların bu davranışları işletmenin değişime açık olmamasına ve gelecek kuşakların işletmeye katılma konusunda heveslerinin kırılmasına neden olmaktadır. Kurucuların aile işletmesine zarar verecek davranışları genellikle profesyonel yönetim anlayışından uzak olmalarına ilişkindir. Profesyonellikten uzak olmak ise, işletme stratejisi geliştirme ve etkin bir insan kaynakları politikasına sahip olma konusunda aile işletmelerinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bu sistemlerin aile işletmesinde eksik olması, aile üyelerinin aile işletmesine katılıp katılamayacaklarına ilişkin ya da işletmeye katılmaları halinde faaliyetleri yürütüp yürütemeyeceklerine ilişkin doğru kararların alınamamasına sebebiyet verebilmektedir (Stravrou, 1998: 137). Stravrou'nun iş ile ilgili ifade ettiği faktörlerin yanı sıra, Chittoor ve Das (2007: 70) aile işletmesinde yönetim kurulunun yapısını, önceki devir tecrübesini, paylaşılan vizyonu, iş süreçlerini ve vergi sistemini de örgütsel süreci etkileyen iş ile ilgili faktörler arasında göstermektedirler.

Yeni kuşağı oluşturan genç aile üyelerinin, aile işletmesine katılımı ve işletmeyi devralma işlemleri belli bir karar sürecini kapsamaktadır. Bu karar süreci, genç aile üyelerinden kimlerin aile işletmesine katılacağına, potansiyel varis olarak görüldüğüne ve

işletmeyi devralabilecek yeteneklere sahip olduğuna ilişkin aile büyüklerinin görüşlerini içermektedir. Bu kararların, genç aile üyeleri henüz küçük yaşlardayken planlanması ve işletme devrinin zorunlu olduğu son dönemlere bırakılmaması gerekmektedir (Stravrou, 1998: 137-138). Aile üyelerinden işletmeye dâhil olacak kişiler ve ilerleyen zamanlarda işletmeyi devralması muhtemel gözüken kişiler için önceden başlayan karar süreçleri sayesinde uygun yönlendirme yapılabilmektedir. Bu sayede, aile işletmesi örgütsel yedekleme sürecini bilinçli bir şekilde başlatmış ve yürütmüş olmaktadır.

Aile ile ilgili faktörler; bireylerin bir ailenin üyesi olmaktan ötürü ortaya çıkan davranışlarını ve aile dinamiklerine, değerlerine, ilişkilerine, ihtiyaçlarına ve arzularına göre aile işletmelerine katılımlarını ifade etmektedir. Aile işletmelerinde ebeveynler ve çocuklar arasındaki etkileşim oldukça önemlidir. Ebeveyn ve çocuklar arasındaki etkileşimin yanı sıra, aile değerleri ve gelenekleri de yeni kuşakların aile işletmesinde çalışma kararı almalarında yapacakları seçimlerini yakından etkilemektedir (Stravrou, 1998: 138). Başka bir çalışmada ise, aile ilişkilerinin kalitesi, aile üyeleri arasındaki uyum, işletmeye bağlılık ve aile konseyinin varlığı aile ile ilgili faktörler arasında sayılabilecek unsurlar olarak belirtilmektedir (Chittoor ve Das, 2007: 70).

Bazı araştırmacılar, aile üyelerinin aile işletmesine katılımında doğum sırasının önemli bir etken olduğunu belirtmektedirler (Lansberg, 1991'den aktaran: Stravrou, 1998: 138). Genellikle ilk doğan veya tek çocuk olanların işletmeye katılımı ebeveynler tarafından daha fazla arzulanmaktadır. Bu anlayışın hâkim olduğu aile işletmelerinde *kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeli* uygun görülmektedir (Garcia-Alvarez ve diğerleri, 2002: 198-199). Doğum sırasına göre işletmeye katılım kardeşler arasında rekabetin oluşmasına neden olmaktadır. Ancak, kardeşlerin beraber çalışabilme kapasiteleri yüksekte ortaya çıkan sorunların üstesinden gelinebilmektedir. Ayrıca, cinsiyet yeni kuşakların işletmeye katılımında önemli etkenlerden bir diğeridir (Harveston ve diğerleri, 1997: 373). Aile işletmelerinde kadınların erkeklere göre dezavantajlı konumda oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte, kadınların sahipliğindeki işletmelerin, erkeklerin sahipliğindeki işletmelere oranla daha başarısız olduklarına ilişkin bir görüş hâkimdir (Harveston, 1997: 380). Aile işletmelerinde kız çocuklar ilk çocuk olsalar dahi genellikle aile işletmesinde çalışma şansı yakalayamamakta fakat aile işletmesinden finansal kaynak temin edebilmektedir. Bu durumun sebebi, kalıplaşmış cinsiyet rollerinden

kaynaklanmaktadır. Erkekler “evin ekmeğini kazanmakla”, kızlar ise “ev ile ilgili işleri yapmakla” yükümlü tutulmaktadır (Stravrou, 1998: 138).

Aile ile ilgili faktörlerden bir diğeri, ebeveynlerin evde işletme sorunlarını konuşmaları ve bu sebeple gelecek kuşakların da sorunlu ortamdan kaçınmak adına işletmede görev almak istememeleridir. Ayrıca, kurucu kuşağın işletmedeki baskınlığı aile işletmesinde yeni kuşakların kurucu gölgesinde kalmasına sebebiyet vermektedir. Kurucu kuşağın etkisi altında kalmak istemeyen yeni kuşak üyeleri ya başka işletmelerde çalışarak kendilerine profesyonel bir ün yaratmakta ya da aile işletmelerine katılmaları halinde işletmede radikal değişimler yaparak kendilerini ispatlamaya çalışmaktadırlar (Stravrou, 1998: 138).

Piyasa ile ilgili faktörler ise, işletme ve çevredeki istihdam olanaklarına bağlı davranışlarla ilişkilidir. İş hayatındaki küreselleşme ve işlerin daha fazla uzmanlık içermesi rekabeti artırmakta ve genç aile üyelerinin istihdam ve kariyer olanaklarını etkilemektedir (Stravrou, 1998: 139). Özellikle iş yaşamındaki belirsizliklerin arttığı dönemlerde, genç aile üyeleri yeteneklerinin uygunluğuna bakmaksızın garantili iş gibi gördükleri aile işletmesinde çalışmayı daha fazla arzulamaktadırlar. Diğer yandan, genç aile üyelerinden bazıları aile işletmesi dışında çalışmayı da tercih edebilmektedirler. Kısaca, aile üyeleri piyasadaki istihdam olanaklarının yeterliliğine ve sektörlerin büyüme hızına göre aile işletmesinde çalışma ya da çalışmama kararı alabilmektedirler. Büyüyen sektörlerde her zaman için kariyer olanakları daha fazla görülmektedir (Stravrou, 1998: 139). Chittoor ve Das (1997: 70), Stravrou (1998)’nun çalışmasında belirtilen piyasa ile ilgili faktörleri daha farklı şekilde ele almakta ve örgütsel yedekleme performansına ilişkin faktörler olarak ifade etmektedirler. Chittoor ve Das (1997: 70)’a göre, örgütsel yedekleme performansı piyasanın istihdam olanaklarına değinmemekte, ancak işletmenin piyasayla ilişkisini dikkate almaktadır. Buna göre, aile işletmesinin satış ve gelir göstergeleri, işletmenin hayatta kalması, varlığını devam ettirmesi ve aile işletmesini oluşturan paydaşlarının memnuniyetleri örgütsel yedekleme performansı kapsamında değerlendirilmektedir. Söz konusu değişkenlerin artması ya da azalması genç aile üyelerinin aile işletmesine katılım kararlarını etkilemektedir.

Stravrou (1998)'nin çalışmasında belirtilen faktörlerin yanı sıra, Chittoor ve Das (1997)'in çalışmasında farklı bir faktörden daha söz edilmektedir. Bu faktör; örgütsel yedekleme sürecinin özelliklerine ilişkindir. Diğer bir ifadeyle, kişisel faktörlerin, iş ile ilgili faktörlerin, aile ile ilgili faktörlerin ve piyasa ile ilgili faktörlerin yanı sıra örgütsel yedekleme sürecinin özellikleri de genç aile üyelerinin aile işletmesine katılımlarını etkilemektedir. Örgütsel yedekleme sürecinin özellikleri; aile işletmesinde devir planlamasını, varis seçimini, varis eğitimini, varisin geliştirilmesini ve kurumsal yönetim yapısını içermektedir.

Harveston (1997: 376-380)'un çalışmasında ise, örgütsel yedekleme sürecini etkileyen faktörler; yöneticinin kişisel özellikleri, yaş, eğitim, finansal durum, örgütsel özellikler, örgütsel yapı ve sermaye olarak belirtilmektedir. Ayrıca, Lambrecht (2005: 276) çalışmasında örgütsel yedekleme sürecinin altı basamaktan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar; girişimcilik faaliyetlerinde bulunmak, aile işletmesinde çeşitli faaliyetler geliştirmek, eğitim süreci, aile işletmesi dışında edinilen tecrübeler, aile işletmesinde en alt kademeden başlayarak fiilen çalışmak ve yazılı planlar ile anlaşmalardır. Sharma ve diğerleri (2003a: 4-5)'ne göre, aile işletmesindeki yeni kuşağın işletmeyi devralmayı arzulaması, ailenin işletmeye bağlılığı ve aile işletmesini devralacak kuşağın güvenilirliği örgütsel yedekleme sürecinin başarısını etkileyen faktörler arasında belirtilmektedir. Aynı yazarların diğer bir çalışmasında (2003b: 669), örgütsel yedeklemenin iki önemli bileşeninin olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; örgütsel yedekleme sürecinden duyulan memnuniyet ve sürecin etkinliğidir. Bu bağlamda; devralacak ve devredecek aile üyelerinin gerekli adımları atmaları, varislerin işletmeyi devralmak istemeleri, ailenin işletmeye bağlılığını sağlayacak şekilde aile üyeleri arasında yapılan anlaşma, aile üyelerinin bireysel rollerinin kabul edilmesi ve devir planlamasının yapılması bu süreci etkileyecek faktörler olarak gösterilmektedir. Cabrera-Suarez ve diğerleri (2001: 37-44) ise, örgütsel yedekleme sürecini etkileyen faktörler arasında özellikle örtük bilginin önemine değinirken; cinsiyet, yaş ve motivasyonun da önemli olduğu ifade etmektedirler.

Türkiye'de yapılan araştırmalarda, örgütsel yedekleme sürecine ilişkin çeşitli özellikler ve süreci etkileyen faktörler öne çıkmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne kayıtlı aile işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada, erkek varislerin Ege ve Marmara Bölgesi'ndeki aile işletmelerinde daha etkin olduğu tespit edilmiştir (Tatoğlu ve

diğerleri, 2008: 173). Karaman’da yapılan bir çalışmada, yeni kuşağın aile işletmesinde çalışmaya genellikle alt kademelerden başlayarak, zaman içerisinde işletmeyi tanıdığı ve işleri öğrendiği, diğer bir ifadeyle, *kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeline* göre geleceğe hazırlandıkları ve sektörle ilgili eğitim aldıkları görülmüştür. Aynı zamanda, kurucu kuşağın kendilerinden sonraki kuşaklara güven duyduğu belirtilmektedir (Akın ve Yılmaz, 2004: 186). Kesken ve diğerleri (2004: 439)’nin Kahramanmaraş’ta yapmış oldukları çalışmada yeni kuşakların işletmeyi devralma konusunda isteksiz olduklarına vurgu yapılmıştır. Konya ve İstanbul’da yapılan araştırmada ise, varisin kişilik özellikleri örgütsel yedekleme sürecinin en önemli etkenlerinden biri olarak öne çıkmıştır. Ancak, Konya’daki aile işletmelerinde kişilik özelliklerinin, İstanbul’daki aile işletmelerinde ise, eğitim seviyesinin önemli olduğu belirtilmiştir (Arıcıoğlu, 2008: 277). Aynı araştırmada, variste olması gereken özellikler arasında dürüstlük ve erdemli olmak, kendine güvenmek, işe bağlılık ve karar verme becerisi öne çıkmıştır. Aynı şekilde İstanbul’da yapılan başka bir çalışmada dürüstlük, işletmeye bağlılık ve sadakat örgütsel yedekleme sürecinde aile işletmesini devralacak varisin sahip olması gereken özellikler olarak belirtilmektedir (Dikmen ve diğerleri, 2006: 162).

Kısaca, örgütsel yedekleme sürecinin tüm aşamaları ve süreci etkileyen çeşitli faktörler Türkiye’deki aile işletmelerinde de görülmektedir. Ancak, şimdiye kadar yapılan araştırmalar neticesinde görüş birliği sağlanan herhangi bir varis yetiştirme modelinden veya öne çıkan faktörlerden bahsedilememektedir. Gelecek kuşakların aile işletmesine hazırlanma süreci ve bu süreci etkileyen faktörler farklı aile işletmelerinde çeşitlenebilmektedir.

2.2.5. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere üretim faktörlerinin etkili ve verimli kullanılma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda, stratejik yönetim işletmenin günlük işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin uzun dönemde sürekliliğini sağlayabilecek ve ona rekabet üstünlüğü kazandırabilecek işlerin yönetimi ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, stratejik yönetim işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini artıracak ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 27-28). Diğer bir ifadeyle, işletmelerin stratejik düşünme ve

stratejik planlama yetenekleri arttıkça daha sürdürülebilir oldukları görülmektedir (Upton ve diğerleri, 2001: 61-62). Başka bir tanıma göre ise, stratejik yönetim, işletmelerin büyümeleri için gerekli olan stratejileri geliştirmelerini kapsamaktadır (Ward, 1988: 106). Stratejik yönetimin, gelecek odaklı planların yapılmasını sağladığı da belirtilmektedir (Coşkun ve Gürler, 2004: 654).

Stratejik yönetim süreci, hem aile işletmeleri hem de diğer işletme türleri için önem taşımaktadır. Ancak, aile işletmelerinde aile bireylerinin, işletmenin işleyişine karışması sebebiyle stratejik yönetim uygulamaları açısından diğer işletme türlerine göre farklılıklar görülmektedir (Sharma ve diğerleri, 1997: 2-3). Aile işletmelerinde ailenin istekleri ve tercihleri, işletmenin strateji belirleme sürecini etkilemektedir (Ward, 1988: 105). Aile değerleri, aile kültürü, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve kuşaklar arası ilişkiler diğer işletme türlerinden farklı olarak aile işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde etkili olmaktadır (Alayoğlu, 2006: 549). Aile işletmelerinde, stratejik yönetim süreci doğru yönlendirildiğinde hem aileye hem de işletmeye güç kazandıran bir unsur haline gelmektedir. Aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecinin doğru yönlendirilmesi genellikle müşteri memnuniyetini, artan kârlılığı ve işletmenin gelecek kuşaklara daha sağlam adımlarla hazırlanmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, aile işletmelerinde stratejik yönetim süreci sadece işletmenin stratejik planını değil, aile için oluşturulması gereken stratejik planı da ifade etmektedir (Ward, 1988: 106-107).

Aileler için geliştirilen stratejik plan aile üyelerinin bireysel ve profesyonel düzeydeki amaçlarının belirlenmesini kapsamaktadır. Bir aile işletmesinde stratejik yönetim süreci, ailenin birçok faaliyetini gündeme getirmektedir. Stratejik yönetim, aile bireylerinin işletmeyi neden devam ettirmeye çalıştıklarını, kendilerini işletme içerisinde nasıl konumlandıklarını, işletmedeki olası çatışmaları çözümleyebilmek ve çalışma uyumunu sağlayabilmek amacıyla bireyler arasındaki ilişkilerin nasıl güçlendirileceğini ve ailenin bireysel ve profesyonel amaçlarının her yıl nasıl revize edileceğini belirlemektedir (Ward, 1988: 106-107). Böylelikle, aile işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde belirleyecekleri yeni stratejik planları şekillenmiş olmaktadır.

Aile işletmelerinde geliştirilen stratejik planlar, aile ve işletme arasındaki yüksek bağlılığa dikkat çekmektedir. Aile ve işletme arasındaki bağlılığa dikkat çekmek için

stratejik yönetim kapsamında şu sorular önem taşımaktadır: “Aile işletmesinde aile üyeleri tek bir birimde ve bir arada mı çalışmalıdırlar yoksa farklı birimlere dağılmalıdırlar mı? Aile işletmesinden aileye ne kadar nakit akışının sağlanması gerekmektedir? Aile işletmesindeki olgun kuşaklar, yeni kuşakların işletmeyi etkin bir şekilde devam ettirebileceklerine inanmakta ve güvenmektedirler mi?” (Ward, 1988: 107). Bir aile işletmesinde aile, işletmeye ilişkin geliştirilen stratejik plan ile aileye yönelik geliştirilen stratejik planı birbirinden ayırmamaktadır. Stratejik yönetim süreci ancak aile ve işletmenin beraber hareket ettiği durumlarda etkin olabilmektedir.

Aile işletmelerinde sadece işletmeye yönelik planların değil, aileye ilişkin konuların da sürece dâhil edilmesi önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2006: 551). Sharma ve diğerleri (1997: 17) tarafından yapılan çalışmada aile amaçlarının, aile değerlerinin, aile kültürünün ve aile bireylerinin aile işletmesinin stratejik yönetim sürecini ve performansını etkilediği ortaya konulmaktadır. Kelly (2000: 31) de, bir aile işletmesinin üst yönetiminde yer alan kişilerin ve işletme kurucusunun merkezi konumunun aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecini etkilediğini öne sürmektedir. Ayrıca, aile işletmesi olsun ya da olmasın stratejik yönetim sürecinin; stratejik vizyon, stratejik amaçlar, kültürel yapı, stratejik davranış ve içsel ve dışsal oryantasyon olmak üzere aynı esaslara sahip olduğunu belirtmektedir. Aile işletmesinin stratejik yönetim sürecini yönetme becerisine göre işletmenin performansının ve ona bağlı olarak işletmenin sürekliliğinin de etkilendiğini ifade etmektedir. Bu durum Şekil 10’da gösterilmektedir.

Şekil 10: Kurucunun Merkezi Konumu ve Aile İşletmesinin Stratejik Yönetimi



Kaynak: Kelly ve diğerleri, 2000: 31

Aile işletmeleri faaliyet gösterdikleri kendi pazarlarında küçük ölçekli olmaları, yerel pazarı iyi tanımaları ve finansal açıdan daha esnek olabilmeleri sebebiyle strateji geliştirme sürecinde diğer işletme türlerine göre oldukça yaratıcı ve agresif özellikler gösterebilmektedirler (McCann ve diğerleri, 2001: 53). McCann ve diğerleri (2001: 52-53) tarafından yapılan araştırmada Miles ve diğerleri (1978)'nin stratejik yönetime ilişkin geliştirdikleri tipoloji kullanılmıştır. Bunlar; savunmacı, atılımcı, analizci ve tepki verici stratejik yönetim türleridir. Yapılan çalışmada, aile işletmelerinin çoğunluğunun bir mal ya da hizmetin üretiminde yenilikçiliği esas alan (atılımcı) strateji türü ile bildikleri ve iyi yaptıkları işi sürdürmeyi uygun gören (savunmacı) strateji türlerini benimsedikleri tespit edilmiştir. Analizci ve tepki verici strateji türlerini seçen aile işletmeleri de olmakla birlikte, bu aile işletmelerinin azınlıkta kaldıkları görülmüştür (McCann ve diğerleri, 2001: 53).

Aile işletmelerinde stratejik yönetim konusuna yeteri kadar önem verilmemektedir. Birçok aile işletmesinde stratejik yönetim anlayışı göz ardı edilmektedir (PwC, 2012: 14). Türk aile işletmeleri üzerinde yapılan çeşitli çalışmalarda da stratejik yönetimin genellikle etkin şekilde işlemediği görülmektedir. Coşkun ve Gürler (2004: 655)'in Sakarya ilinde yapmış oldukları çalışmada aile işletmelerinin stratejik olarak yönetilmediği sonucu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, aynı çalışmada aile işletmesi kurucularının stratejik yönetim hakkında bilgi sahibi olmadıkları ve stratejik yönetmek gibi bir kaygı taşımadıkları ileri sürülmektedir. Ada ve diğerleri (2004: 262) tarafından İzmir'de yapılan çalışmada da aile işletmelerinin gelecek planlaması yapma arzusu içinde oldukları, fakat nasıl yapacakları konusunda bilgi sahibi olmadıkları belirtilmektedir. Tak ve Eroğlu (2008: 103-104), çalışmalarında pek çok aile işletmesinin stratejik yönetim anlayışından uzak olduğunu ifade etmektedirler. Kesken ve diğerleri (2008: 270) de, aile işletmelerinde stratejik karar alma sürecine odaklanmış ve benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Kesken ve diğerleri (2008), stratejik karar alma sürecinde aile içi dinamiklerin önemli rol oynadığını ve genellikle son sözün aile reisi tarafından söylendiğini ortaya koymaktadırlar. Ayrıca, Alayoğlu (2006: 546), Türk aile işletmelerinin çoğunun uzun vadeli planlar yapma alışkanlığından yoksun olduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple, Türk aile işletmelerinde stratejik yönetimin gerektiği gibi işleyemediği ileri sürülmektedir.

Aile işletmelerinin stratejilerini etkileyen aile işletmesi özelliklerinden bazıları; içe dönük olmak, daha yavaş büyümek, dış piyasalara fazla katılım göstermemek, gelişmiş

aidiyet duygusuna sahip olmak, aile uyumuna önem vermek ve liderliğin sürdürülmesidir (Harris 1994'ten aktaran: Başer, 2010: 41). Ayrıca, aile işletmelerinin işe ve misyona sadakat göstermek, temel işe ve pazarlara odaklanmak, hızlı karar almak, büyüme odaklı olmak, yenilikçilik, esneklik ve hızlı uyum sağlama gibi diğer özelliklerinin de aile işletmelerinde stratejik yönetim sürecini etkilediği ileri sürülmektedir (Başer, 2010: 42).

2.2.6. Aile İşletmelerinde Finansal Durum ve Finansal Bakış Açısı

Aile işletmelerinin sürekliliği konusunda önemli olan konulardan bir tanesi de aile işletmelerinin finansal durumudur. Kuşaktan kuşağa devredilerek sürekliliği sağlanan aile işletmelerinde devir sürecinden önce sahip olunan finansal durum işletmenin gelecek kuşaktaki başarısını etkilemektedir. Ancak, aile işletmelerinin birçoğunun küçük ve orta ölçekli işletmeler olmasından ötürü detaylı finansal analizler için veri bulmak zor olmaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 166). Bu sebeple, aile işletmelerinin finansal durumları hakkında çok fazla bir bilgiye ulaşılamamaktadır.

Aile işletmelerinin mevcut finansal durumları, işletmenin başında yer alan yetkili aile üyesinin finansal bakış açısıyla yakından ilişkilidir. Daha öncede belirtildiği gibi, aile işletmeleri başlangıçta öz kaynaklar yardımıyla kurulmakta ve aile işletmesinde yer alan aile bireyleri borçlanmaya sıcak bakmamaktadırlar. Ayrıca, aile işletmelerinin yaşam döngüsünün ilk dönemlerinde işletme yapılarının borçlanmaya çok uygun olmadığı görülmektedir. Ancak, yaşam döngüsünde yer alan yeni kuşaklara devretme döneminde olan bir aile işletmesinin borçlanma kapasitesi artmakta, borçlanma ihtiyacı azalmaktadır. Öz kaynakların yeni yatırımlar yapmaya yetmediği zamanlarda ise, özellikle aile işletmesinin kurucu kuşaktan sonraki kuşak üyeleri yabancı kaynaklardan sermaye bulma yoluna başvurabilmektedirler (Güleş ve diğerleri, 2013: 107). Yapılan çalışmalarda, Türkiye'deki aile işletmelerinin finansal konuda genellikle kısa vadeli borçlara uzun vadeli borçlardan daha sıcak baktıkları görülmektedir (İşeri ve Çağlar, 2004: 146).

Aile işletmeleri genellikle zor şartlar altında kurulduklarından ötürü, belli bir süre sonra elde ettikleri varlıklarını kaybetme endişesiyle riskli durumlardan kaçınmaktadırlar. Aile işletmelerinde yaşanan finansal sorunların temel nedenlerinden bir tanesi de aile işletmesi kurucularının profesyonel bakış açısından uzak olmalarıdır (Başer, 2010: 42).

Diğer yandan, aile işletmelerinin finansal durumunun, rakiplerin işletme ile ilgili bilgilere ulaşma zorluğu sebebiyle stratejik avantaja dönüşebilmesi de mümkündür (Habbershon ve Williams, 1999: 5).

Aile işletmelerinin finansal performanslarının yanı sıra aile işletmeleri sabır sermayesi denen önemli bir özelliği bünyelerinde barındırmaktadırlar. Sabır sermayesi; kısa vadeli yatırımların yanı sıra uzun dönemli bakış açısı ile uzun vadeli yatırımların yapılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, aile işletmelerinin sahip olduğu uzun vadeli bakış açısından ötürü, aile işletmeleri ekonomik dalgalanmalara daha az tepki vermekte ve sermaye maliyetleri azalmaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 5).

2.2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinde kurumsallaşma olgusu birçok çalışmada ele alınan ve çok geniş kapsamlı bir konuyu ifade etmektedir. Bu çalışmada, çalışmanın ana konusunun dışına çıkmamak için kurumsallaşma konusu sadece aile işletmelerinde kurumsallaşmanın süreklilik üzerindeki etkisi açısından ele alınacaktır.

TDK'ya göre, 'kurumsallaşmak' kavramı kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek veya süreklilik kazanmak olarak ifade edilmektedir. O halde, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli olan kavramlardan birinin de kurumsallaşma olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumsallaşma en yalın tanımıyla, her türlü etkileşim ve iletişimde kuralların hâkim olması ile açıklanabilmektedir (Fındıkçı, 2011: 82). Kurumsallaşma; işletmelerin güçlenmelerini, tek lidere olan bağlılığın azalmasını, işletmelerin ömrünün uzamasını ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmalarını sağlayan bir yönetim modelidir (Aysan, 2006: 669). Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin kurumsal yönetim anlayışına sahip olması, o işletmenin profesyonelleşme eğilimini göstermektedir. Başka bir tanıma göre, kurumsallaşma işletmelerin çevresel değişim karşısında organizasyonel değişimi gerçekleştirmeleri ve standardizasyonu sağlamalarıdır (March, 1996: 279). Kurumsallaşma, işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin tekrarlanmasını ve standart hale gelmesini içermekle birlikte, uyulması gereken kuralları ifade etmektedir (Karavardar, 2011: 160). Bir işletmenin kurallara,

standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlaşma biçimlerini geliştirmesi, belli bir hitap tarzına sahip olması, iş yapma yöntemlerini belirlemesi ve diğer işletmelerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi işletmelerin kurumsallaşma sürecini ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 72). Kurumsallaşma, işletmelerde yönetim süreci ile ilgili bir kavramdır.

Yönetim süreci, işletmelerdeki karar mekanizmalarına göre ailesel, siyasal ve profesyonel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Aile işletmelerinde ise, siyasal yönetim tarzının yanı sıra, daha çok ailesel ve profesyonel yönetim tarzlarına rastlanmaktadır. Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının genellikle aynı ailenin üyelerinden oluştuğu aile işletmelerinde, ailesel yönetim tarzı görülmektedir. Ancak, ailesel yönetim tarzı işletmelerin çevrelerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişimlerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple, çevre koşullarıyla birlikte aile işletmesinin büyüdüğü ve çalışan sayısının arttığı dönemlerde aile işletmelerinde profesyonel yönetim tarzına geçiş görülebilmektedir. Profesyonel yönetim tarzı, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin akrabalık ilişkilerine göre değil, kişilerin uzmanlık bilgilerine ve yeteneklerine göre oluşturulmasını ifade etmektedir (Koçel, 2014: 82-83). Aile işletmelerinin kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri için profesyonelleşme bir araç niteliği taşımaktadır (Fındıkçı, 2011: 86).

Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört temel ilkeye dayandırılmaktadır (Lane ve diğerleri, 2006: 158-163). Adillik ilkesi, işletme yönetiminin tüm hak sahiplerine eşit davranılmasını ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesi, işletmenin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi ile ilgili tüm maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılması yükümlülüğünü gündeme getirmektedir. Hesap verilebilirlik ilkesi, işletme yönetiminin işletmenin stratejik rehberliğini ve denetimini yapması ile yönetim kurulunun işletmeye ve tüm hissedarlara hesap verme yükümlülüğünü taşımasını sağlamaktadır. Sorumluluk ilkesi ise, işletme paydaşlarının haklarının yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde yönetim tarafından korunmasını, kâr dağılımı ve yeni iş alanları yaratma konusunda paydaşlar arasında etkin işbirliği yapılmasını ve mali açıdan güçlü işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasının teşvik edilmesini kapsamaktadır (Deloitte, 2007: 4-5).

Kurumsallaşma bütün sosyal yapılar için gerekli olmakla birlikte, aile işletmeleri için daha çok önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2011: 84). Kurumsallaşma kavramının, aile işletmelerinin sürekliliğinin ve büyümesinin sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken bir süreç olduğu belirtilmektedir (Baraz, 2006: 127). Aile işletmeleri büyüdükçe aile özellikle iki konuda yetersiz kalmaktadır. Bunlar; yönetim ve sermaye konularıdır. Kurumsallaşma sayesinde büyüyen aile işletmelerinin bu sorunları çözülebilmektedir. Örneğin, bir ailenin devamlı başarılı yöneticiler yetiştirmesi mümkün olmadığından ve işletme büyüdükçe yeni yatırım alanlarına giriş yapılması gerektiğinden aile üyesi olmayan başarılı yöneticilerle anlaşma ihtiyacı doğmaktadır. Diğer bir ifadeyle, aile işletmesi büyüdükçe işletmenin sahiplik ve yönetim işleri kurumsal yönetim sayesinde birbirinden ayrılabilir. İkinci konuya ilişkin ise, aile işletmeleri büyüdükçe sermayeleri genellikle artmakta, ancak yeni yatırımlar yapma konusunda yeterli olmayabilmektedir. Bu durumda, aile işletmesi yeni ortaklar edinme ihtiyacı duyabilmekte ve aileden olan ve olmayan hissedarların birbirlerine karşı sorumluluklarını düzenleyen kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsallaşma, hissedarların birbirlerine karşı sorumluluklarını da düzenlemektedir (Deloitte, 2007: 7). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yardımıyla, işletmenin tüzel kişiliği ön plana çıkartılmakta ve işletmenin, tüm işletme fonksiyonlarına hâkim olması amaçlanmaktadır.

Bir aile işletmesinin kurumsallaşması, işletme yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılmasını, yönetici ve çalışanların profesyonel bireylerden oluşmasını ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içerisine girmesini gerektirmektedir. Böylelikle, aile işletmesi bireylere değil, bilgi temelli sistemlere dayanarak yaşamını uzun yıllar boyunca sürdürmektedir. Kurumsallaşabilen aile işletmeleri vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, planları, kuralları olan ve bunların yazılı hale getirilip uygulandığı işletmelerdir (Akgemci ve Sevinç, 2004: 518-519). Kurumsal yönetim düzenlemeleri sayesinde şeffaf yönetim anlayışı, performansa dayalı ücretlendirme, kariyer gelişim yollarının aile üyeleri tarafından tıkanmaması, aile üyesi olan ve olmayan aile işletmesi üyelerinin aynı düzenlemelere tabi olmaları ve karar alma konusunda sorumluluk alınması gibi beklentilere cevap verilebilmesi sağlanmaktadır. Bununla birlikte, kurumsallaşma sayesinde yetenekli yöneticiler de aile işletmelerine kazandırılmaktadır (Deloitte, 2007: 7).

Türkiye’deki aile işletmelerinin kurumsallaşmayı ne kadar benimsedikleri incelendiğinde, bu konuda çok başarılı olmadıkları görülmektedir (AGMER, 2012: 381-442). Kurumsallaşmanın önündeki engellere bakıldığında ise, aile işletmelerinin dışa kapalı yapısı, sahiplik ve yöneticiliğin iç içe geçmesi ve profesyonel yönetime karşı isteksizlik gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Ulukan, 2004: 219).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi, kuşaklar arasında farklılık göstermekte ve işletme kuşaktan kuşağa aktarıldıkça aile işletmesi kurucusunun işletme üzerindeki hâkimiyetinin azalması sebebiyle kurumsallaşma düzeyi artmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 506). Çünkü kurucuların baskın kişiliği, aile işletmelerinin kurumsallaşmasına engel teşkil etmektedir. Ayrıca, yapılan bir çalışmada aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin kültürel değerlerden ve aile işletmesinin büyüklüğünden de etkilendiği görüşü yer almaktadır. Büyük ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden daha yüksek olması sebebiyle Kayseri ilindeki aile işletmelerinin Antakya ilindeki aile işletmelerinden daha kurumsal olduğu görülmektedir (Ural ve Balıkçıoğlu, 2004: 545). Aynı çalışmada, Kayseri ilindeki aile işletmelerinin daha meraklı olduğu ve ulusal güvenlik ile dini inançları daha fazla dikkate aldıkları belirtilirken; Antakya ilindeki aile işletmelerinde daha barışçıl, ancak hırslı bir yapının hâkim olduğu ifade edilmektedir.

Bir aile işletmesinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesine ilişkin çeşitli göstergeler bulunmaktadır. Bunlar; aile anayasası, profesyonelleşme, etkin işletme yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500-501). Eskişehir’de yapılan bir çalışmada, kişilerden bağımsız yapıların olması ve iş ve görevlerin belirli standartlara bağlanması kurumsallaşma göstergeleri olarak belirtilmektedir (Baraz, 2006: 127). Diğer bir çalışmaya göre, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında önemli rol oynayan aktörler; aile konseyi, aile anayasası, devir planı, miras planı, acil durum planı, çatışma yönetimi, yazılı iş ve görev tanımları, amaçlara uygun örgüt yapısı, iç yönetmelikler, personel yönetimi ve stratejik planlamadır (Acuner ve diğerleri, 2012: 251).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın, diğer bir ifadeyle sürekliliğin sağlanabilmesi için kılavuz görevi gören çeşitli unsurlardan bahsedilmektedir (Karpuzoğlu, 2004b: 159).

Aynı zamanda, bunlar kurumsallaşma göstergeleri arasında da yer almaktadır. Aile işletmelerinin ilgisi çeken ve birçok aile işletmesinin önem verdiği bu unsurların başında aile anayasası ve aile konseyi gelmektedir. Aile anayasası, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyebilecek önemli konuların tüm aile üyeleriyle bir araya gelinerek tartışılması ve olası sorunlar karşısında izlenmesi gereken temel ilkelerin belirlenmesiyle oluşan yazılı bir metin olarak tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 87). Aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı olan ve olmayan temel kurallar olarak da belirtilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile üyeleri tarafından kabul edilen, aileye sonradan katılan kişilerin de uyması gereken, işletme ile olan ilişkilerde rehber vazifesi gören, tüm aile üyelerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda çeşitli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler topluluğudur (Karpuzoğlu, 2004b: 160).

Aile anayasası, ait olduğu aile işletmesinin aile kimliğine ve kurumsal kimliğine özel tasarlanmakta, başka bir aile işletmesine ait olan bir aile anayasası diğer bir işletmeye uyarlanamamaktadır (Büyükhelvacıgil, 2011: 102). Aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rolleri açıklığa kavuşturmakta, geleceğe yönelik yapılması gerekenleri belirlemekte, aile ve işletme çıkarlarını dengelemekte ve ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmeyi sağlamaktadır (Başer, 2010: 47). Ancak, aile anayasasının oluşturulması zaman alıcı ve maliyetli bir süreç olabilmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008: 188).

Aile anayasasının uygulanması aşamasında ise çeşitli sorunlar görülmektedir. Örneğin, Türk kültürünün özellikleri arasında yer alan ‘büyüğe saygı’ sebebiyle, ‘son sözü de büyükler söyler anlayışı’ ile aile anayasası ikinci plana atılabilmektedir. Ayrıca, aile anayasasının katı yaptırımlar içermemesi durumunda da uygulama aşaması aksayabilmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008: 188). Ancak, kurumsallaşmanın araçlarından olan aile anayasasının hazırlanması ve uygulanması durumunda, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen birçok belirsizlik ve sorun giderilebilmektedir.

Aile anayasasının hazırlanabilmesi için aile konseyine ihtiyaç vardır. Aile konseyinin yanı sıra, genellikle aile işletmelerinde bir de yönetim kurulundan söz edilmektedir. Aile konseyi olarak adlandırılan organ, aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlerken, yönetim kurulları işletmenin yönetimi ile ilgilenmektedir

(Yolaç ve Doğan, 2011: 101). Dolayısıyla, aile konseyi de bir çeşit yönetim kurulu gibi bir işleve sahip olmaktadır. Aile konseyi belli dönemlerde bir araya gelerek işletme ile ilgili konuları aile açısından ele almaktadır (Yıldız, 2008: 39). Bunların yanında, aile konseyinin diğer bir amacı, aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimin sağlanmasına olanak yaratmaktır (Yolaç ve Doğan, 2011: 101). Bu yönüyle de, aile işletmesinde meydana gelebilecek olası çatışmaları önleme konusunda sorumluluk üstlenmektedir.

Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ilişkin yapılan birçok çalışma, bazı aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda çeşitli girişimlerde bulduklarını, ancak birçoğunun kurumsallaşmaya sıcak bakmadığını ve aileden olmayan yöneticilerin hoş karşılanmadığını ortaya koymaktadır (Ayrancı, 2010: 99). Karaman'da yapılan bir çalışmada da aile işletmelerinin kurumsallaşma çabası içerisinde oldukları, ancak kuşaklar arasında kurumsallaşmaya bakış açısının farklılaştığı belirtilmektedir (Akın ve Yılmaz, 2004: 186-187). İstanbul'daki aile işletmeleri de aynı şekilde kurumsallaşmanın gerekli olduğuna inanmakta ve kurumsallaşma için çeşitli gayretler sarf etmektedirler (Atıla ve Küskü, 2006: 196).

Başka bir çalışmada, Türkiye'deki aile işletmelerinin sürekliliklerini engelleyen faktörlerin başında kurumsallaşamama sorununun geldiği belirtilmektedir. Türk aile işletmelerinin, kurumsallaşmaya ilişkin kâğıt üzerinde belirtilen hukuki gereklilikleri sağladıkları, ancak uygulamada daha farklı işleyen bir sisteme sahip oldukları vurgulanmaktadır. Bu durum, Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsal alt yapı eksikliği ve yönetim konusundaki yetersiz bilgileri ile ilişkilendirilmektedir (Pazarcık, 2004: 37-38). Yapılan başka bir çalışmada da, benzer şekilde, aile işletmelerinin biçimsel olarak kurumsal yapıyı oluşturdukları fakat ona uygun faaliyetleri gerçekleştirmedikleri görülmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004: 375). Eskişehir ilinde gerçekleştirilen bir çalışmada da, aile işletmesinin yönetim kurulunda aile üyeleri dışında başka bir ortağın bulunmadığı, yönetim kurulu başkanlarının genellikle işletmenin kurucusu olan ve genel müdür pozisyonunda olan kişi olduğu ve diğer yönetim kurulu üyelerinin imza atmaktan başka herhangi bir işlevlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Ulukan, 2004: 218-219).

Eskişehir ilinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın kolaylıkla uygulanabilmesi için işletmelerin değişime daha açık yapıda

olmaları gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, düzenli olarak piknik yapmak, spor müsabakası düzenlemek veya gezi gibi sosyal aktiviteler düzenleyen aile işletmelerinin üyelerinin birbiri ile daha kolay yakınlaştığı ve bu tür işletmelerde kurumsallaşmanın daha kolay gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir. Aynı zamanda, kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için aile üyelerinin bu konuda ikna edilmesi, yetkilerin ve sorumlulukların yeniden yapılandırılması, profesyonellerle birlikte çalışılması, eğitime önem verilmesi ve danışmanlık hizmeti alınması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Baraz, 2006: 127-128).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu ile ilgili son olarak, kurumsallaşma gerçekleştirilmeden de aile işletmelerinin büyüyebileceğini, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmanın aile işletmelerinin büyümesinin ve sürekliliğinin sağlanması konusunda bir ön şart olmadığını, ancak büyüme ve süreklilik sürecini kolaylaştırdığını belirtmek gerekmektedir (Temel ve Bulut, 2008: 156).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu bölümde araştırmanın uygulamasına ilişkin çeşitli bilgilere yer verilmektedir. Öncelikle, çalışmanın amacı, sınırlarının ve varsayımlarının neler olduğu ve bu çalışmanın neden yapıldığı açıklanmaktadır. Sonrasında ise, araştırmanın yöntemine değinilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilik süreçlerini etkileyen unsurların belirlenmesini ve bu bağlamda bir model önerisinin geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Aile işletmelerinin süreklilik sürecini etkileyen unsurlar, bu çalışmanın önceki bölümünde de belirtildiği üzere, aile işletmeleri literatüründe yer almaktadır. Ancak, literatürde belirtilen unsurların tamamı bütün aile işletmelerinin süreklilik sürecinde etkili olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yapılan çeşitli çalışmalarda, süreklilik süreci üzerinde etkili olan unsurların aile işletmeleri arasında farklılaştığı görülmektedir. Türkiye'deki aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, aile işletmelerinin sürekliliğine ilişkin çeşitli çalışmaların yapıldığı ve bölgesel bakımdan tutum farklılaşmalarının olduğu tespit edilmiştir (Arıcıoğlu ve diğerleri, 2008: 286-287). Ayrıca, aile işletmelerinin faaliyetlerine yön veren sosyo-kültürel çevre Türkiye genelinde homojen bir yapıya sahip değildir (Ersoy, 2010: 74). Her bölgenin kendine özgü birtakım özellikleri öne çıkarması sebebiyle, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen unsurlar çeşitlenebilmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın bölgesel düzeyde yapılması anlam kazanmaktadır.

Bu araştırmada, “Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliği nasıl sağlanmaktadır?” temel sorusundan hareket edilmiştir. Bu çalışma ile Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren ve süreklilik konusunda başarılı oldukları düşünölen aile işletmeleri incelenerek, aynı bölgede faaliyet gösteren diğer aile işletmelerine sürekliliği sağlamaları için bir model önerisinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Aile işletmeleri ekonomik yaşam içerisinde önemli paya sahiptirler. Aile işletmeleri sanayileşme döneminin ilk aşamalarında ekonomik gelişme sürecinin itici gücü olarak rol oynamışlardır (Güleş ve diğerleri, 2013: 5). Diğer bir ifadeyle, sanayileşme döneminin ilk aşamalarında aile işletmelerinin sayısında artış görölmüştür. Aile işletmelerinin artan sayılarının yanında, karşılaştıkları sorunlar da geöen süre içerisinde artmaya başlamıştır. Bu sorunların en önemlilerinden biri aile işletmelerinin süreklilik konusu ile ilgilidir. Kuşaktan kuşağa geöerek sürdürülebilir olmayı amaölayan aile işletmelerinin sayısı azalan bir eğilim göstermektedir (PwC, 2014: 10). Bu sebeple, aile işletmeleri ve aile işletmelerinin süreklilikleri ile ilgili çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. İlgili literatürde, sürdürülebilir aile işletmelerinin sayısını artırmak adına çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Buna rağmen, aile işletmelerinin sürekliliği konusu halen ölkemiz için gerekli olgunluğa ulaşmamıştır. Bu sebeple, ekonominin temel taşarlarından olan aile işletmelerine katkı sağlayabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliklerini artıracak çalışmaların yapılması önem taşımaktadır.

Literatürde aile işletmelerinin sürekliliğini ele alan çalışmaların sayısı giderek artmakta, ancak Türkiye çapında genelleme yapmak için henüz yeterli sayı ve kapsama ulaşılamamaktadır. Doğu Karadeniz Bölgesi için yapılan bu çalışma, Türk aile işletmeleri ile ilgili ileride yapılabilir genelleme çalışmaları için oluşması gereken alt yapıya ve bu yönüyle literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, bölgesel düzeydeki ortak özelliklerden hareketle, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerini sürdürülebilir kılan bir yol haritasının oluşturulması da çalışmanın pratikteki katkısı olarak ifade edilebilmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı: Sınırları ve Varsayımları

Bu çalışmada konu ve örneklem açısından sınırlandırılma yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde belirtildiği üzere, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel ve dışsal etmenler bulunmaktadır. Ancak, aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasında ayırt edici özellikler olarak belirtilen unsurlar genellikle aile işletmelerinin süreklilik sürecini etkileyen içsel unsurlar olduğundan, çalışmanın konusu süreklilik sürecindeki içsel unsurlarla sınırlandırılmıştır.

Örneklem açısından yapılan sınırlandırma ise, çalışmanın hem bölgesel düzeyde yapılmasına hem de üçüncü kuşağa geçen aile işletmelerinin örnekleme alınmasına ilişkindir. Araştırmacının rolü, nitel araştırmalarda nicel araştırmalara oranla daha önemli bir paya sahiptir. Araştırmacı ele aldığı araştırma konusunu sosyal ortam içerisinde incelemeye ve anlam kazandırmaya çalışmaktadır. Araştırmacının, inceleme yaptığı çevreyi, toplumu ve insanları tanıması önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 103-104). Bu çalışma da, araştırmacının bulunduğu Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleriyle çerçevelendirilmiştir.

İstatistiki bölge birimleri sınıflandırmasına göre, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine uygun, karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturulması amacıyla ülke çapında istatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması tanımlanmıştır (TÜİK, 2010: 7). Bu sınıflandırmada şehirler arasındaki benzerlikler ve ortak özellikler esas alınmaktadır. Yapılan sınıflandırmaya göre, TR 90 Bölgesi olarak ifade edilen bölge, coğrafi olarak Doğu Karadeniz Bölgesi'ni, diğer bir ifadeyle Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin ve Gümüşhane illerini kapsamaktadır. İllerin ana gelişme eksenleri olan ekonomik, sosyal ve çevresel alt yapı alanlarının ve bölge ihtiyaçlarının benzer olduğu görülmüştür (DOKA, 2011: 1-2). Ayrıca, TR 90 Bölgesi'nde hem sanayi hem de sanayi gelişiminin sınırlı olduğu ve ekonomiye katkısının Türkiye ortalamasının altında kaldığı belirtilmektedir (DOKA, 2011: 24).

Örnekleme ilişkin diğer kısıt ise, aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarılma başarısının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Birinci kuşaktan ikinci kuşağa

devredilebilen aile işletmelerin oranı %30 civarlarındayken, üçüncü kuşağa geçişte bu oran % 12'lere kadar gerilemektedir. Dördüncü ve sonraki kuşaklara geçebilen aile işletmeleri ise %1 seviyelerindedir (PwC, 2014: 10). Bu sebeple, üçüncü ve sonraki kuşaklara ulaşan aile işletmelerinin sürdürülebilir oldukları kabul edilmektedir. Örnekleme dâhil edilen aile işletmelerinde de üçüncü kuşağa ulaşmış olma kriteri aranmıştır.

Çalışmanın sınırlarının belirlenmesinin yanı sıra, çalışma sonuçlarını etkileyebilecek, ancak kontrol edilmesi mümkün olmayan üç adet varsayım yer almaktadır. Bunlardan birincisi, görüşme yapılan aile işletmesi sahiplerinin, kendilerine sorulan sorulara samimi cevaplar verdiklerinin kabulüdür. İkincisi, görüşülen aile işletmelerinin Doğu Karadeniz'de faaliyet gösteren aile işletmelerini temsil edici nitelikte oldukları varsayımdır. Üçüncüsü ise, aile işletmelerinde üçüncü kuşağa geçiş oranının düşük olması sebebiyle, üçüncü kuşağa geçebilen aile işletmelerinin süreklilik konusunda başarılı oldukları varsayılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi: Nitel Araştırma Yöntemi

Aile işletmeleri, diğer işletme türlerine göre kişilerarası ilişkileri daha fazla önemseyen işletmelerdir. Aynı zamanda, aile işletmeleri sistemi içerisinde aile sisteminin yer alması sebebiyle duygusal yapıları da ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, aile işletmesi üyelerinin süreklilik gibi belli bir süreçteki davranışları ve birbirleri arasındaki etkileşimleri değerlidir. İnsan davranışının önemli olduğu çalışmalarda, esnek ve bütüncül bir yaklaşıma sahip olan nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması daha uygun bulunmaktadır. Çünkü bu tür çalışmalarda, araştırmaya dâhil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 41).

Nitel araştırmalar, zengin veri seti sunan ve karmaşık yapıların anlaşılmasında nasıl ve niçin sorularını yanıtlayarak yardımcı rol üstlenen araştırmalardır (Neuman, 2009: 662). Öznel bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı gerekli kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Kuram oluşturma, toplanan verilerden yola çıkarak önceden bilinmeyen bir takım sonuçların birbiri ile ilişkisini ortaya koyan bir

modelleme çalışmasını ifade etmektedir (Glaser, 1978'den aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2013: 46).

Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilik süreçlerinin geniş bir bakış açısıyla incelenmesi ve hangi unsurlardan nasıl etkilendiklerinin ortaya koyulması önem taşımaktadır. Sonrasında ise, aynı bölgede faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini artırabilmek amacıyla bir model önerisinin sunulması amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacına uygunluğu açısından bu çalışma, nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür.

3.2.1. Örnek Olay Çalışması ve Aşamaları

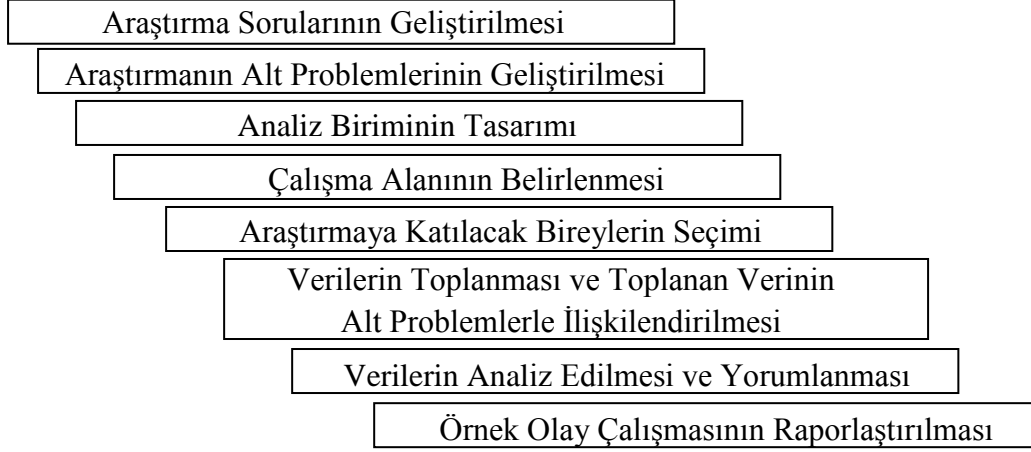
Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması seçilmiştir. Örnek olay çalışmasının güçlü yönü, örgütlerdeki sosyal süreçlerin anlaşılmasında diğer tekniklere göre daha başarılı olmasıdır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 310). Örnek olay araştırmaları genelleme yapma amacı gütmeyiz. Bu tür çalışmalarda idiografik bakış açısı hâkimdir. Diğer bir ifadeyle, genel bir takım çıkarımlara ulaşmak yerine, ele alınan konunun ayrıntılarıyla incelenerek ortaya koyulması amaçlanmaktadır (Willig, 2008: 8).

Örnek olay çalışmalarının diğer bir özelliği bütüncül yaklaşımı benimsemeleridir. Araştırmacı bütüncül bir yaklaşım içerisinde ele alınan durumu, çevresi ile birlikte değerlendirmektedir (Akturan, 2013: 182). Ele alınan durum ve çevre arasındaki ilişkiler önem taşımaktadır. Örnek olay çalışmaları, ele alınan durumu; bütünlüğü, karmaşıklığı ve bağlamı içerisinde ele alarak analitik genelleme yapmaya imkân tanımaktadır (Punch, 2005: 147).

Yin (2003: 29), örnek olay araştırmalarında araştırma dizaynını oluşturabilmek için teorilere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Oluşturulan teorik çerçeve, çalışmada veri toplama ve analiz etme aşamaları için önem taşımaktadır. Örnek olay çalışması, araştırma sorularının geliştirilmesi ile başlayan, pilot çalışma yapılmasını, analiz biriminin belirlenmesini, araştırmaya katılacak bireylerin seçimini, verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan ve tartışma aşamasıyla tamamlanan kapsamlı

bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 317). Şekil 11’de örnek olay çalışmasının aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 11: Örnek Olay Çalışmasının Aşamaları



Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2013: 317

Araştırma sorularının geliştirilmesi: Bu aşamada, literatür incelenmiş ve aile işletmelerinin sürekliliğini hangi etmenlerin etkilediği araştırılmıştır. Bu bağlamda, çeşitli içsel ve dışsal etmenlerin etkili olduğu görülmekle birlikte, içsel etmenlerin aile işletmeleri için ayırt edici özellikte olduğu dikkat çekmiştir. Literatürde rastlanan içsel etmenler, aile işletmeleri ile yapılacak görüşmelerin ana çerçevesini oluşturmuştur. Aile işletmelerinin kurucuları (Athanassiou ve diğerleri, 2002), ailenin sosyal sermayesi (Bubolz, 2001), işletmenin sosyal sermayesi (Arregle ve diğerleri, 2007), aile işletmesinde benimsenen aile ve iş değerleri (Dyer, 1988; Aronoff ve Ward, 2010; Koironen, 2002), örgütsel yedekleme süreci (Chittoor ve Das, 1997; Stravrou, 1998), stratejik yönetim süreci (Leach ve Bogod, 1999), finansal bakış açısı (Habbershon ve Williams, 1999) ve kurumsallaşma (Neubuer ve Lank, 1988) literatürde aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel etmenler olarak belirtilmektedir. Ancak, bu etmenlerin tamamı bütün aile işletmelerini etkilememektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı aile işletmelerinde farklı unsurlar etkili olabilmektedir. Bu çalışmada daha önce belirtildiği gibi, “Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliği nasıl sağlanmaktadır?, Hangi etmenler etkili olmaktadır? ” sorularından hareket edilmiştir.

Aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerde sürekliliği etkileyen ana unsurlara ilişkin kullanılan açık uçlu sorular *Tablo 3*'te belirtildiği gibidir.

Tablo 3: Yapılan Görüşmelerde Kullanılan Ana Mülakat Soruları

1. Aile işletmesi kurucunuzun aile işletmenizin sürekliliği üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?
2. Aile ilişkileriniz aile işletmenizin sürekliliğini etkilemekte midir? Nasıl?
3. İşbirliği yaptığınız kişilerle olan ilişkileriniz aile işletmenizin sürekliliği üzerinde etkili midir? Ne yönde?
4. Aile değerleriniz nelerdir? Hangilerinin aile işletmenizin sürekliliği üzerinde etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Nasıl?
5. İş değerleriniz nelerdir? Bu değerlerinizin, işletmenizin sürekliliği üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
6. Aile işletmenizin kuşaktan kuşağa devredilme süreci nasıldır? Hangi yollar izlenir? Bu unsurların işletmenizin sürekliliği üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
7. Aile işletmenizin kuruluşundan bugüne kadar ilerlemesinde nasıl bir strateji izlediniz?
8. Aile işletmenizin büyümesini finansal açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz? Yatırım yaparken öz kaynak ve kredi kullanımı hakkında ne düşünüyorsunuz?
9. Kurumsallaşma sizin için neyi ifade ediyor? Kurumsal olduğunuzu düşünüyor musunuz? Aile işletmenizin sürekliliği üzerinde kurumsallaşmanın etkili olduğunu ya da olabileceğini düşünüyor musunuz? Neden?

Tablo 3'te yer alan mülakat sorularının yanı sıra, görüşülen aile işletmesinin ve kişinin demografik özelliklerini belirlemek üzere de sorular sorulmuştur. Aile işletmesinin demografik özelliklerini belirlemek üzere kullanılan sorular; aile işletmesinin hangi sektörde faaliyet gösterdiğine, kim tarafından ne zaman kurulduğuna, kaç çalışana sahip olduğuna, kaç aile bireyinin işletmede görev aldığına ve işletmenin kuruluşundan itibaren yaşanan dönüm noktalarına ilişkindir. Görüşülen kişinin demografik özelliklerini belirlemek için ise, kişinin aile işletmesindeki pozisyonu, kaçınıcı kuşak olduğu, eğitim seviyesi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, kaç çocuğu olduğu ve ne kadar süredir aile işletmesinde çalıştığı sorulmuştur.

Araştırma alt problemlerinin geliştirilmesi: Her çalışmada, araştırma alt problemlerinin geliştirilmesine ilişkin bir zorunluluk yoktur. Özellikle araştırma keşfedici nitelikte ise, alt problemler geliştirmek mümkün olmayabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 319). Bu çalışmada da, literatürde yer alan içsel etmenlerden hangilerinin Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilediği

bilinmediğinden, araştırmanın alt problemleri çalışmanın başında oluşturulamamıştır. Ancak, yapılan pilot çalışmadan sonra alt problemler de biçimlendirilmiştir.

Bu araştırmanın ön çalışması niteliğinde olan pilot çalışma, Trabzon'da faaliyet gösteren 5 aile işletmesi ile 2013 yılının Ekim ve Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma, aile işletmeleri ile görüşme yapma konusunda araştırmacıya tecrübe kazandırmış ve aile işletmelerinden elde edilen verileri yorumlayabilme açısından ön hazırlık sağlamıştır. Ayrıca, yapılan literatür taramasına göre, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkilediği düşünülen içsel etmenlere ilişkin, çalışma başında geliştirilen mülakat soruları bu aşamada detaylandırılmıştır (Ek 1).

Analiz biriminin tasarımı: Bu araştırmanın analiz birimi aile işletmeleridir. Yin (2003), araştırma dizaynı için farklı örnek olay yöntemlerinin olduğunu belirtmektedir. Bunlar; doğal örnek olay çalışması, araçsal örnek olay çalışması ve çoklu örnek olay çalışmasıdır. Bu çalışmada, çoklu örnek olay çalışması kullanılmıştır. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırma, birden çok örnek olayı ele alarak, olayların tekrarını incelemiştir. Diğer bir ifadeyle, bu çalışma, bütüncül çoklu durum desenini benimsemektedir. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınmakta ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 327). Böylelikle, çalışmanın geçerliliğinin sağlanması beklentisi mevcuttur. Bu bölümün ilerleyen kısımlarında yer alan *çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği* başlığı altında bu konuya daha ayrıntılı şekilde değinileceğinden, burada üzerinde fazla durulmamaktadır.

Çoklu örnek olay çalışmasında, araçsal örnek olay çalışmasında olduğu gibi, çalışma konusunun ya da sorununun derinlemesine ele alınarak açıklığa kavuşturulması amaçlanmaktadır (Creswell, 2007: 74). Bu çalışmada da, sürdürülebilir oldukları kabul edilen aile işletmeleri üzerinden aile işletmelerinin bölgesel düzeydeki ortak özelliklerinin ve sürekliliklerini etkileyen unsurların belirlenmesi amacı güdülmektedir. Bu sebeple, bu araştırmanın hem açıklayıcı hem de keşfedici nitelikte olduğu söylenebilmektedir.

Çalışma alanının belirlenmesi: Araştırma sorularının, araştırma alt problemlerinin ve analiz biriminin belirlenmesinden sonra, araştırmacı en iyi çalışabilecek olduğu araştırma alanını belirlemeye çalışmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 320). Bu aşamada,

çalışmaya dâhil edilecek örneklem için kriterler belirlenerek, hangi aile işletmelerinin araştırma problemine uygun olup olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırmacının belirlenen örnekleme ulaşım ulaşamayacağı da çalışılacak aile işletmelerinin seçilmesinde önem taşımaktadır. Bu aşamada araştırmacı zaman, maliyet ve imkânlar doğrultusunda değerlendirme yapmaktadır.

Çalışma alanı için Doğu Karadeniz Bölgesi'nin seçilmesi, bir araştırmacının öncelikli misyonları arasında bulunan kendi çevresiyle ilişkili sorulara yanıt arama sorumluluğu açısından anlamlı bir tercihi ifade etmektedir (Başer, 2010: 5). Çalışma konusu itibarıyla, belirli bir topluluğa özgü değerlerin araştırılması ve bu topluluğun öznel değerleri ile davranışları arasındaki ilişkilerin yorumlanabilmesi için çalışma yapılan bölgenin özelliklerini tanımak, araştırmacıya aile işletmelerinin durum analizinde derinleşme imkânı sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu çalışma kapsamında görüşülmesi planlanan aile işletmelerine ulaşabilmek için çalışma kapsamındaki illerin ticaret odalarından yardım istenmiştir. Hem zaman hem de maliyet açısından ulaşılabilir oldukları düşünülen ve araştırma kriterlerini sağlayan aile işletmeleri kapsama alınmıştır.

Çalışmanın ana konusunun aile işletmelerinin süreklilik süreci olması sebebiyle, çalışma kapsamına alınan işletmeler en az üçüncü kuşağa geçmiş aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. Hem dünyada hem de Türkiye'deki aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa geçiş oranının üçüncü kuşağa geçişte oldukça düştüğü belirtilmektedir. Bu sebeple, üçüncü kuşağa geçebilen aile işletmelerinin süreklilik konusunda başarılı oldukları ve örnek olarak alınabilecekleri düşünülmüştür. Örneklem ile ilgili detaylı bilgiler çalışmanın ilerleyen kısmında verilecektir.

Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi: Çalışma alanı belirlendikten sonra hangi bireylerin araştırmaya dâhil edileceği saptanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 320). Aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan unsurları anlamaya yönelik hazırlanan mülakat soruları işletmelerin yaşam öyküleri ile yakın ilişkilidir. Bu sebeple, araştırmaya katılacak bireylerin, aile işletmesinin geçirdiği süreçlere hâkim olması gerekmektedir.

Yapılan pilot çalışmada, aile işletmesinde kontrol yetkisini elinde bulunduran mevcut kuşak yetkililerinin araştırma için gerekli bilgilere hâkim oldukları belirlenmiştir. Örneklemdaki bazı aile işletmelerinin yönetiminde farklı kuşaklar bir arada bulunmaktadır. Bu tür aile işletmelerinin bazılarında her iki kuşak yetkilisiyle, bazılarında ise görüşme yapmayı isteyen kuşak öncüsüyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Her durumda ön şart, görüşme yapılacak kişinin aile işletmesinin yaşam öyküsüne hâkim olmasıdır.

Verilerin toplanması ve toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesi:

Örnek olay çalışmalarında incelenen olayın ayrıntılı şekilde araştırılabilmesi ve derin bir biçimde anlaşılabilmesi için birden fazla veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Veri çeşitlemesi olarak adlandırılan bu yaklaşım örnek olay çalışmasını zenginleştirmektedir (Akturan, 2013: 182). Örnek olay çalışmasında gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi veri toplama yöntemleri kullanılabilir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 310). Veri çeşitlemesi ile araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği önemli ölçüde artmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 321). Bu çalışmada, görüşme yöntemi veri toplama aracı olarak kullanılmakla birlikte, araştırmacı, görüşmelerin aile işletmelerinin faaliyette buldukları işyerlerinde yapılmasıyla gözlem yapma olanağı da yakalamıştır. Görüşülen bazı aile işletmelerinde yer alan fotoğraflar ve yaşam öykülerini anlatan kısa yazılar da incelenmiştir.

Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen çeşitli içsel etmenler ve bu etmenler altında yer alan faaliyetler arasındaki etkileşimler de toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, alt problemlerden sonuçlara nasıl ulaşıldığı gösterilmiş olmaktadır. Bunun için, verilerin yorumlanmasında verilerden alıntılar yapılmaktadır.

Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması: Örnek olay çalışmalarında veriler, betimsel ya da içerik analizi yoluyla analiz edilebilmektedir. Bu çalışmada betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz yardımıyla elde edilen veriler, önceden belirlenen kavramsal çerçeveye göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıkça yer verilmektedir. Betimsel analizin temel amacı, elde

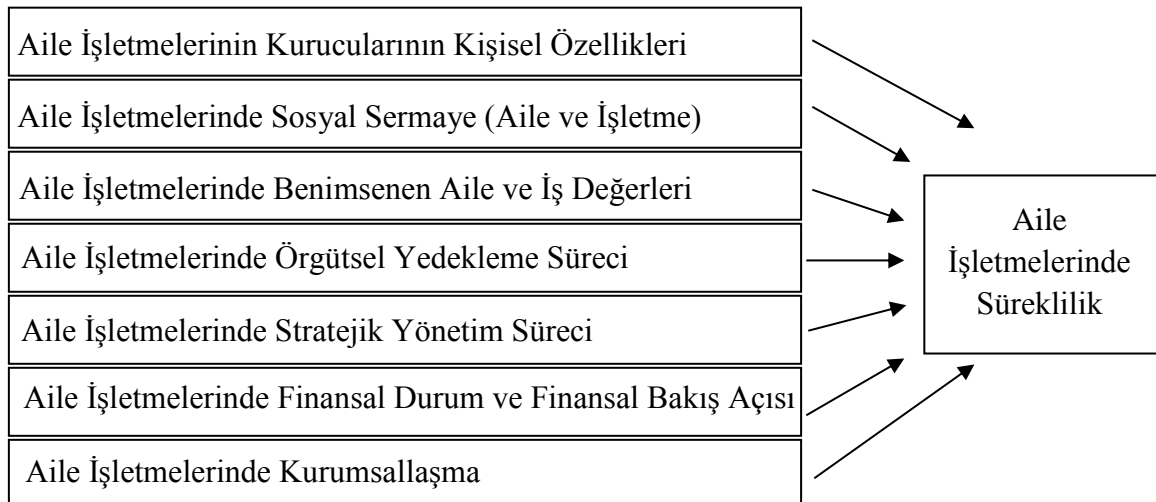
edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Betimsel analizin temel amacı çerçevesinde izlenen aşamalar çalışmanın veri analizi kısmında açıklanacaktır.

Örnek olay çalışmasının raporlanması: Örnek olay çalışmasının son aşaması olan raporlama süreci, çalışmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile ilgilidir. Örnek olay çalışmalarında bulguların araştırmacı tarafından yorumlanıp okuyuculara sunulması aşamasında, çalışmanın ana sorusuna ve alt problemlerine yönelik kısa başlıklar kullanılabilir. Aynı zamanda, görüşme yapılan kişilerin görüşlerinden doğrudan alıntı yapılarak, görüşlerin belli temalar altında tablolar yardımıyla sunulması da önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 324).

3.2.2. Araştırmanın Modeli

Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen ve literatürde yer alan içsel etmenlerin, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin sürekliliklerini de etkilediği düşünülerek Şekil 12'de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur. Ancak, Türkiye'de yapılan çeşitli çalışmalarda aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde etkili olan unsurlara ilişkin bölgesel tutum farklılıklarının görülebileceği ifade edilmektedir (Arıcıoğlu ve diğerleri, 2008: 286-287).

Şekil 12: Araştırma Modeli



3.2.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan amaçlı örnekleme yöntemi ile örneklem belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen analiz birimleri üzerinde derinlemesine çalışma imkânı tanımaktadır (Patton, 1987'den aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Amaçlı örnekleme yöntemi, incelenen analiz birimlerinin özelliklerinin keşfedilmesini ve açıklanmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 135). Bu sebeple, amaçlı örnekleme yönteminin bu çalışmanın amacına hizmet ettiği söylenebilmektedir.

Amaçlı örnekleme yöntemi de kendi içerisinde çeşitlilik göstermektedir. Araştırmacılar, inceledikleri durum veya durumlarla ilgili daha zengin, betimsel ve derinlemesine bilgiye dayalı veri seti oluşturabilmek için örneklemeyle ilişkin karar verirken birden fazla örnekleme yöntemini aynı anda kullanabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 142). Bu araştırmada da örneklem belirlenirken önce, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış, daha sonra kartopu (zincir) örnekleme yöntemine başvurulmuştur.

Ölçüt örnekleme anlayışına göre, araştırma yapılacak konunun örnekleme için önceden bir dizi ölçüt belirlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 140). Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini nasıl sağladıklarına yönelik yapılan bu araştırmanın örnekleme için belirlenen ölçütler aşağıda sıralanmaktadır.

- TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi'nde (Artvin, Gümüşhane, Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu) faaliyet gösteren aile işletmeleri,
- En az üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmeleri,
- KOSGEB'in KOBİ tanımından yola çıkarak 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon TL'yi aşmayan aile işletmeleri ve
- Doğu Karadeniz Bölgesi'nde veya buldukları ilde tanınırlıkları olan aile işletmeleri, çalışmanın kapsamına alınmıştır.

İlk aşamada, belirlenen ölçütlere göre belirtilen altı ildeki aile işletmelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Aile işletmelerine ulaşabilmek ve randevu alabilmek için illerin

ticaret odalarından yardım talep edilmiştir. Ardından, Trabzon hariç olmak üzere diğer illerde yapılan ilk görüşmelerde, görüşülen aile işletmesi kuşak yetkililerine araştırma konusu ile ilgili yardımcı olabilecek diğer aile işletmesi sahipleri sorulmuş ve önerileri alınmıştır. Diğer bir ifadeyle, kartopu örnekleme yönteminden de yararlanılmıştır. Süreç ilerledikçe, görüşme yapılan kişilerin önerileri sayesinde örnekleme eklenebilecek aile işletmeleri sayısı kartopu gibi büyüyerek artmıştır. Ancak, belirli bir süre sonra hep aynı isimler öne çıkmış, böylece araştırmacının görüşmesi gereken aile işletmesi sayısı da azalmaya başlamıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü çok önemli bir rol üstlenmemektedir (Onwuegbuzie ve Leech, 2007: 106-107). Bunun yanında, Arksey ve Knight (1999: 58), nitel araştırmalarda yeni bakış açılarına rastlayıncaya kadar görüşme sayısının artırılmasının gerekli olduğunu, ancak genellikle 8 görüşmenin yeterli olduğunu belirtmektedirler. Lambrecht ve Lievens (2008: 300) de, aile işletmelerinde süreklilik konusuna ilişkin yaptıkları çalışmalarında 17 örnek olay çalışması yapmış ve 20 kişiyle görüşmüşlerdir. Bununla birlikte, aynı yazarlar benzer bir çalışma için 10 örnek olay çalışmasının yeterli olacağını vurgulamışlardır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü etkileyen iki faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; veri doygunluğu ve veri yeterliliğidir (Suri, 2011: 63-65). Veri doygunluğu, araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya, diğer bir ifadeyle doyum noktasına ulaştığı aşamaya kadar veri toplanmaya devam edilmesini gerektiren bir örnekleme yaklaşımı ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 143). Veri yeterliliği; verilerin karşılaştırma, yorumlama ve açıklama yapmaya olanak tanıyacak ve araştırma problemini cevaplayacak düzeye ulaşması olarak tanımlanabilmektedir (Akturan, 2013: 203). Veri yeterliliği, araştırmacının kararına bağlı olan bir durumu belirtmektedir. Nitel araştırmalarda, araştırmacı veri yeterliliğine ulaştığına inandığı noktada veri toplama ve örnekleme sürecini sonlandırabilmektedir.

Bu araştırma için belirlenen örneklem ölçütlerine göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden 35 tanesinin örneklem kapsamına alınmaya uygun olduğu tespit edilmiş olup, her birinden randevu talep edilmiştir.

Görüşmeyi kabul eden aile işletmesi sayısı 30'dur. Ancak, görüşme yapılan 5 aile işletmesinden yeterli bilgi elde edilemediğinden, söz konusu 5 aile işletmesi araştırma örnekleminde çıkarılmış ve örneklem dâhilinde 25 aile işletmesi kalmıştır.

Çalışmada ele alınan işletmeler en az üçüncü kuşağa devreden aile işletmeleridir. Diğer bir ifadeyle, çalışmanın örnekleminde olan işletmeler, Türkiye'de üçüncü kuşağa devredebilen azınlıktaki aile işletmeleri içine girebilen Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve süreklilik konusunda başarılı olan aile işletmeleridir. Araştırma kapsamı, aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel etmenlerle sınırlandırıldığından, görüşme yapılmak üzere kararlaştırılan aile işletmelerinin farklı sektörlerde faaliyet göstermesi çalışma için fark yaratmamaktadır. İçsel etmenler, aile işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektöre göre değişkenlik göstermemektedir.

3.2.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda birden fazla veri toplama aracının kullanılması çalışmaya daha fazla derinlik ve zenginlik kazandırmakta ve çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini önemli ölçüde artırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 321). Daha önce belirtildiği gibi mülakat, gözlem ve doküman incelemesi örnek olay çalışmalarında kullanılacak veri toplama araçlarındandır.

Bu araştırmada, ana veri toplama aracı olarak mülakat, diğer bir ifadeyle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi açık uçlu ve keşif odaklı bir metottur. Derinlemesine görüşme yönteminde veri kaynağının kalitesi (görüşme yapılan kişinin görüşme yapılan konuda yeterli bilgiye sahip olması) verilerin kalitesini de etkileyeceğinden, görüşülecek kişilerin araştırılan konunun uzmanı olması gerekmektedir (Baş ve diğerleri, 2013: 111). Bu sebeple, bu araştırma kapsamında görüşülecek kişiler belirlenirken sahip oldukları aile işletmesinin yaşam öyküsünü bilen ve işletmedeki yönetim süreçlerine hâkim olan kişilere ulaşılmıştır.

Yapılan derinlemesine görüşmelerde, öncelikli olarak araştırmacının kendisi ve çalıştığı kurum görüşme yapılacak kişilere tanıtılmış, araştırmanın genel amacı açıkça ifade edilmiş ve gizlilik ilkesi dâhilinde işletmelerin kimlik bilgilerinin saklı tutulacağı

kendilerine belirtilmiştir. Görüşmeye katılmayı kabul eden kişilerin görüşme esnasında kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmıştır.

Görüşmelerde, görüşme formu yaklaşımı benimsenmiştir. Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek amacıyla görüşme yapılan farklı kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanmaktadır. Bu tür görüşmelerde önceden hazırlanan sorular görüşme yapılan kişilere sorulmakla birlikte, ayrıntılı bilgi alabilmek için ek sorular da sorulabilmektedir. Sorular ve konuların belirli bir öncelik sırası yoktur. Görüşme formu yaklaşımı, farklı kişilerden elde edilen bilgilerin daha sistematik ve karşılaştırılabilir olmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 150).

Yapılan görüşmeler ortalama 75 dakika sürmüştür. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sorulmuştur. Elektronik kayıt yönteminin kullanılmasına izin veren işletmelerle yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının yanı sıra çeşitli notlar alınmıştır. Alınan notlar, hem görüşülen kişilerin sorular karşısında anlattıklarına ilişkin anahtar kelimeleri hem de kişilerin görüşme esnasındaki çeşitli vurgulamalarını ve beden dillerine ilişkin kısımları içermektedir. Ses kayıt cihazının kullanılmasına izin vermeyen aile işletmesi sahipleriyle yapılan görüşmelerde ise, not tutma konusuna daha fazla hassasiyet gösterilmiştir. Elde edilen ses kayıtları birebir deşifre edilerek, görüşmelerde alınan notlarla karşılaştırılmış ve yazılı hale dönüştürülmüştür. Aile işletmesi sahipleriyle yapılan görüşmelerin bitiminde, kendilerine görüşmelerde alınan notlar üzerinden kendi anlattıklarının kısa bir özeti sunulmuştur. Böylelikle, araştırmacının olası yanılğı ihtimalinin ve meydana gelebilecek yanlış anlaşımaların engellenmesi amaçlanmıştır.

Derinlemesine görüşme yönteminin birçok güçlü özelliğı bulunmaktadır Bunlar: araştırmacıya esneklik sağlaması, anketlere oranla yüksek yanıt oranının olması, sözel olmayan davranışların gözlenebilmesi, anlık tepkilerin kaydedilebilmesi, elde edilen bilgilerin teyit edilebilmesi ve detaylı bilgilerin öğrenilebilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 151-153). Ancak, derinlemesine görüşme yönteminin zayıf yönleri de mevcuttur. Maliyetli ve zaman alıcı olması, veri kaynaklarına ulaşma zorluğu ve araştırmacının olası yanlılığı bu yöntemin önemli dezavantajlarını oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 154-155).

Derinlemesine görüşme yönteminin yanı sıra, gözlem yöntemi de bu araştırma kapsamında kullanılmıştır. Gözlem, herhangi bir soru yöneltmeden görüşme yapılan kişileri veya ortamı sistematik bir şekilde gözleyerek teşhis ve not etme sürecidir (Akturan ve diğerleri, 2013: 99). Nitel araştırmalarda gözlem, sayısal veri üretmekten çok, araştırmaya konu olan olay, olgu ve duruma ilişkin derinlemesine ve ayrıntılı inceleme yapma imkânı tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 200). Bu çalışmada, aile işletmesi sahipleriyle yapılan görüşmeler, her aile işletmesinin kendi işyerlerinde yapılmıştır. Bu sayede, fiziksel ortam, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve tüm çalışanların birbirlerine karşı hitap tarzları gibi birçok unsurun gözlenebilmesi mümkün olmuştur.

Görüşme yönteminde insanlar gerçeklere değil, olması gerekenlere ilişkin görüş bildirebilmektedirler. Gözlem yöntemi ise, deneysel bir ortamda değil hayatın olağan akışı içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple, gözlem yöntemi gerçeklere daha yakın verilere ulaşılmasını sağlamaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 99). Gözlem yöntemiyle elde edilen veriler görüşme yöntemi ile desteklendiğinde, gözlenen olgulara ilişkin olası yanlış algılar düzeltilebildiğinden daha doğru sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada da aile işletmelerinin mevcut kuşak öncüleriyle yapılan görüşmeler kendi işyerlerinde yapılmıştır. Bu sayede, kişisel arasındaki ilişkiler, hitap tarzları ve işyerinin dekorasyonu gibi detaylar gözlenmiş ve işletmede önem veriler değerler belirlenmeye çalışılmıştır.

Görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanında, bu çalışmada doküman incelemesinden de faydalanılmıştır. Doküman incelemesi kapsamında aile işletmelerine ait bazı fotoğraflardan, geçmişe ilişkin bazı kayıtlardan, gazetelerde işletmelerle ilgili çıkmış kısa yazılardan ve bazı otobiyografilerden yararlanılmıştır. Kısaca, çeşitli yazılı ve görsel kaynaklara sahip aile işletmeleri araştırmacıya ellerinde bulunan veri kaynaklarını sunmak istemiş ve kaynaklar hakkında uzun bilgiler vermişlerdir. Bu çalışma kapsamındaki aile işletmelerinin mevcut kuşak öncüleri özellikle fotoğraflar üzerinden kişiler arası ilişkileri açıklamaya çalışmış, aile üyesi olan ve olmayan kişilerin fotoğrafta yanyana olduklarını, kimin kiminle yanyana poz verdiğini, bunun hangi anlama geldiğini ve sakladıkları fotoğrafların yıllarca işyerlerinin duvarlarında bulundurmalarının nedenlerini ve kendileri için önemini anlatmışlardır.

Belirtilen veri toplama araçlarının yanı sıra araştırmacının kendisi de bir nevi veri toplama aracı görevi görmektedir. Nitel araştırmacı bizzat alanda zaman harcayan, araştırma kapsamındaki kişilerle doğrudan görüşen, bu kişilerin deneyimlerini yaşayan ve gözlem yapma imkânı bulunan ve elde ettiği deneyimleri toplanan verilerin analizinde kullanan kişidir. Diğer bir ifadeyle, nitel araştırmacı, araştırmanın doğal bir parçası haline gelerek, veri toplama aracı gibi görev üstlenebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 49).

3.2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Genel anlamda geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinmektedir. Çalışmalarda dış geçerlik, iç geçerlik ve yapısal geçerlik olmak üzere geçerliğin üç farklı yönü ele alınmaktadır. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilmesini; iç geçerlik, araştırma sonuçlarına ulaşmak için izlenen süreçlerin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmaktaki yeterliğini; yapısal geçerlik ise çalışılan kavram ya da konular için birden fazla veri türünün kullanılmasını ifade etmektedir. Geçerliğin yanında, çalışmanın güvenirliliği araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Güvenirlik de geçerlik gibi, dış güvenirlilik ve iç güvenirlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dış güvenirlilik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğini; iç güvenirlilik ise başka araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağını belirtmektedir (LeCompte ve Goetz, 1982'den aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2013:289). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik tespiti nicel araştırmalara oranla daha zor olmaktadır.

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının konuyu olduğu biçimiyle tarafsız bir şekilde ele alabilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmada kullanılan ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçüyor olması olarak ifade edilmektedir (Akturan, 2013: 190). Bu çalışmada dış geçerliği sağlamak için araştırma dizaynında belirlenen kapsam ve kısıtlar açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır. Ayrıca, araştırma bulguları mevcut literatür ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. İç geçerliği sağlamak için çalışma kapsamındaki aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ve bulgular birbirleriyle karşılaştırılmış ve veri analizi aşamasında tablolar yardımıyla kişilerin görüşmelerde kullandıkları ifadelerden olduğu gibi alıntılar yapılmıştır. Yapısal geçerliğin sağlanabilmesi için ise, görüşme yönteminin yanı sıra

gözlem ve doküman incelemesi yöntemleri de yer verilerek veri çeşitlemesi sağlanmıştır. Farklı yöntemlerle toplanan veriler birbirleriyle karşılaştırılarak kontrol edilmiş ve bazı araştırma raporları görüşme yapılan aile işletmesi sahipleriyle paylaşılarak geri bildirim alınmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, çalışmanın kullanılan yöntemlerle tekrarlandığında tutarlı sonuçlar göstermesini ifade etmektedir (Akturan, 2013: 189). Silverman (2006: 282), güvenilirliğin sağlanabilmesi için ana görüşmeden önce pilot çalışma yapılmasının, araştırmacının deneyimli olmasının, yüz yüze yapılan görüşmelerin dijital şekilde kaydedilmesinin, kayıtların dikkatli bir şekilde yazılarak analize hazırlanmasının ve araştırma raporunda orijinal verilerden uzun alıntılar yapılmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada da güvenilirliğinin sağlanabilmesi için ana çalışmadan önce pilot çalışma yapılmıştır. Aynı zamanda, farklı aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerin karşılaştırılabilmesi ve ortak noktalarda toplanabilmesi için görüşmeler yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının nedeni de araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması içindir. Bu araştırmada yöntem kısmının olabildiğince ayrıntılı şekilde tüm aşamalarıyla açıklanması çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi amacına hizmet etmektedir.

3.2.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Daha önce belirtildiği gibi, ses kayıt cihazının kullanılmasına izin veren aile işletmesi sahipleri ile yapılan görüşmelerde bireylerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar kayda alınmış, diğer aile işletmesi sahipleri ile yapılan görüşmelerde ise dikkatli şekilde not tutulmuştur. Sonraki süreçte ses kayıtları deşifre edilmiş, diğer bir ifadeyle yazıya dökülmüştür. Toplamda 162 sayfalık ham veri metni oluşturulmuştur. Ayrıca, diğer veri toplama araçları yoluyla elde edilen bilgilerle, görüşmelerden elde edilen bilgiler karşılaştırılmıştır. Aile işletmesi sahiplerinin ifadeleri önceden belirlenen kavramsal çerçeveye göre düzenlenerek tekrar gözden geçirilmiş ve araştırma soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Betimsel analiz; betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört

aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Veri analizinin ilk aşamasında, aile işletmelerinin sürekliliklerine ilişkin literatürde belirtilen temel boyutlar kullanılarak bir çerçeve oluşturulmuştur. Bunlar; aile işletmelerinin kurucuları, aile işletmelerinde aile ve işletmenin sosyal sermayesi, aile işletmesinde benimsenen aile ve iş değerleri, örgütsel yedekleme süreci, stratejik yönetim süreci, finansal bakış açısı ve kurumsallaşma olmak üzere yedi grupta toplanmıştır. Görüşmelerde elde edilen veriler uygun oldukları temalar altında düzenlenerek işlemeye hazır hale getirilmiştir.

İkinci aşamada, oluşturulan çerçeveye göre düzenlenen veriler anlamlı ve mantıklı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilmiştir. Bu çerçeveye göre, önemli olmayan bazı veriler veri setinin dışında bırakılmıştır. Ayrıca, aile işletmesi sahiplerinin ifadelerinden hangilerinin doğrudan alıntılanarak kullanılacağı belirlenmiştir. Çalışmanın üçüncü aşamasında elde edilen veriler tanımlanmış, okuyucuların anlayabileceği şekilde düzenlenmiş ve tablolar yardımıyla resmedilmiştir. Dördüncü aşamada ise, tanımlanan bulgular açıklanmış, bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerine yer verilmiş ve farklı araştırmalarda elde edilen bulgularla karşılaştırmalara yer verilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu araştırmada, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen zengin veriler incelenerek, bölgesel düzeyde aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen temel boyutlar ve bu boyutların anlamları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kısımda, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulguları açıklanmaktadır.

Görüşmelerden elde edilen veriler, araştırmanın kavramsal çerçevesine uygun olarak belirli kategoriler altında toplanmıştır. Bu düzenlemeyi yapabilmek için veriler, iki farklı araştırmacı tarafından ayrı ayrı gruplandırılmıştır. Araştırmacıların belirlemiş olduğu temaların çoğu birbirleriyle örtüşmüş, farklı olanlar ise karşılaştırılarak ortak temalar bulunmuştur. Ardından, oluşturulan kavramsal çerçeveye göre veriler düzenlenmiş, anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde etkili olan temel boyutlar; aile

işletmesi kurucuları, aile ve işletmenin sosyal sermayesi, aile işletmelerinde benimsenen aile ve iş değerleri ve aile işletmelerindeki örgütsel yedekleme sürecidir.

3.3.1. Örneklemi Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren, en az üç kuşak boyunca varlıklarını sürdürmüş olan ve sürdürmeye devam eden aile işletmelerinin öne çıkan özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmanın örneklemine dâhil edilen 25 aile işletmesinin genel bilgileri *Tablo 4'*te belirtilmektedir.

Tablo 4: Örneklemi Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

İşletmeler (İşl.)	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Personel Sayısı	Faaliyet Konusu	İşletme Yönetimindeki Kuşak	Görüşme Yapılan Kuşak
İşl. 1	1890	Trabzon	40	Balıkçılık	5. Kuşak	4. ve 5. Kuşak
İşl. 2	1964	Trabzon	41	Kerestecilik	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 3	1930	Trabzon	10	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 4	1937	Trabzon	40	Gemi Sanayi	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 5	1856	Trabzon	8	Restoran	5. Kuşak	4. Kuşak
İşl. 6	1974	Trabzon	70	Cam Sanayii	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 7	1980	Trabzon	17	Oyuncak	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 8	1914	Trabzon	6	Bakırcılık	4. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 9	1925	Giresun	13	Gazetecilik, Matbaacılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 10	1955	Giresun	50	Gıda Toptancı	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 11	1964	Giresun	35	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 12	1954	Giresun	80	Dayanıklı Tüketim Malları	4. Kuşak	4. Kuşak
İşl. 13	1953	Giresun	100	Gıda Perakende	4. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 14	1963	Ordu	25	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 15	1933	Ordu	250	Tarımsal Ürünler	4. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 16	1957	Ordu	5	Gıda Perakende	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 17	1948	Ordu	14	Petrol	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 18	1929	Rize	63	Gıda	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 19	1987	Rize	40	Çay	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 20	1949	Rize	5	Kuyumculuk	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 21	1970	Artvin	60	İnşaat	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 22	1950	Artvin	5	Yapı Market ve Hırdavat	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 23	1973	Artvin	6	Kırtasiye	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 24	1920	Artvin	4	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 25	1960	Artvin	4	Giyim	3. Kuşak	3. Kuşak

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla 30 aile işletmesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu işletmelerden 5 tanesi veri yetersizliği ve örneklem için belirlenen kriterleri sağlamadıkları gerekçesiyle örneklem dışında bırakılmıştır. Örnekleme dâhil edilen işletmelerden 22 tanesi en az elli yılını doldurmuş olan aile işletmeleridir. Ancak, henüz elli yılını doldurmamış olan aile işletmeleri (İşl. 6, 7, 19, 21 ve 23) de, buldukları bölgeye veya illere çeşitli yenilikler getirmeleriyle çevre tarafından tanınan ve üçüncü kuşağa ulaşmış olan başarılı aile işletmeleridir. Örneklemedeki aile işletmelerinden 8 tanesi Trabzon'da, 5 tanesi Giresun'da, 4 tanesi Ordu'da, 3 tanesi Rize'de, 5 tanesi Artvin'de faaliyet göstermektedir. Aile işletmelerinin çalıştırdıkları personel sayısı 4 ile 250 arasında değişmektedir. Dolayısıyla, örneklemdeki aile işletmelerinin KOBİ kapsamında ele alındığı da söylenebilmektedir. Örneklemedeki en az personel istihdam eden aile işletmeleri, ayakkabıcılık alanında faaliyet gösteren işletme 24 ve giyim perakendeciliği yapan işletme 25'tir. En fazla personel istihdam eden aile işletmesi ise tarımsal ürünler alanında faaliyet gösteren işletme 15'tir.

Aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan çevresel faktörler ve ekonomik koşullar gibi dışsal etmenlerin, işletmeleri, faaliyet gösterdikleri sektöre göre daha az ya da çok etkilemesi muhtemel görünmektedir. Bazı sektörler çevredeki yaşanan değişim ve gelişimlerden daha çabuk ve daha çok etkilenirken, bazı sektörler etkilenmeyebilmekte veya çok daha az etkilenebilmektedirler. Ancak, bu araştırma kapsamında aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen içsel etmenler araştırılmıştır. İçsel etmenler de işletmelerin içsel yapıları üzerinden şekillendiği için örneklemde yer alan aile işletmelerinin farklı faaliyet alanlarında bulunmaları önemsenmemektedir. Ancak, örneklemdeki aile işletmelerinden birçoğunun çeşitli alanlarda perakendecilik yaptığı belirtilebilmektedir.

Örnekleme dâhil edilen 25 aile işletmesinden 19 tanesi 3. Kuşak, 4 tanesi 4. Kuşak ve 2 tanesi de 5. Kuşak aile işletmeleridir. Bununla birlikte, örneklemde yer alan birçok aile işletmesinde, mevcut yönetimi elinde bulunduran kuşakla beraber bir önceki kuşağın da işletmede varlık gösterdiği gözlenmektedir. Yapılan görüşmelerin 15 tanesinde görüşmeye aile işletmesinin yönetiminde bulunan mevcut kuşak öncüsü, 9 tanesinde mevcut kuşaktan bir önceki kuşak öncüsü ve 1 tanesinde son iki kuşak öncüsü beraber

katılmışlardır. Ayrıca, görüşülen aile işletmelerinin yönetimindeki kuşak öncülerinin tamamının cinsiyeti erkektir.

Örnekleme yer alan aile işletmelerinin tamamı öz sermaye ile kurulmuş ve kuşaktan kuşağa aktararak günümüze kadar ulaşmıştır. Ayrıca, örnekleme dâhil olan aile işletmesi kurucularının memleketleri faaliyet gösterdikleri illerle aynıdır. Bu durum, aile işletmesi kurucularının doğup büyüdüğü memleketlerine duydukları hizmet borcu ve toprağa olan bağlılıkları veya muhafazakârlık ve risk almama eğilimleriyle açıklanabilmektedir.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin genel özelliklerinin ardından, süreklilikleri üzerinde etkili olan dört ana unsur açıklanacaktır. Yapılan araştırmanın ardından, sonuç kısmında Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen unsurlara ilişkin geliştirilen model önerisi yer almaktadır.

3.3.2. Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri

İşletmelerin yaşam döngülerinde kurucular oldukça önemli roller üstlenmektedirler. Daha önce belirtildiği gibi, özellikle aile işletmelerinin kurucuları aile ve işletme arasında köprü görevi gördüğünden, işletmeler üzerinde büyük etkiler yaratmaktadırlar. Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri kurucularının kişilik özelliklerinin işletmelerin sürekliliği üzerinde önemli etkiye sahip oldukları görülmüştür. Girişimcilik, mücadeleci olmak, fedakârlık, disiplinli olmak, ileri görüşlülük, saygınlık, geleneklere bağlılık, toprağa bağlılık ve toplumsal duyarlılık gibi kişisel özellikler, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan kurucuların kişisel özellikleri arasında öne çıkan özellikler olarak belirlenmiştir.

Aile işletmesi kurucularının öne çıkan kişisel özelliklerinden ilki girişimciliktir. Yeni bir fikre, belirli bir sermayeye ve risk alabilme yeteneğine sahip olan kişiler girişimci olarak nitelendirilmektedirler (Çetin, 1996: 29). Girişimcilik kültürünün oluşmasında aile yapısı önemli rol oynamaktadır (Erdoğan, 2007: 31). Diğer bir ifadeyle, bir aile işletmesinin kurulabilmesi için girişimci ruha sahip bir aile bireyine ve onu destekleyen bir

aile yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Mücadeleci olmak, girişimci aile bireyinin özellikle işletmenin kuruluş aşamasında karşılaştığı zorluklarla baş edebilme becerisini ifade etmektedir. Aile işletmesi kurucusunun mücadeleci olup olmadığı kişinin işe adanmışlığından ve çalışma disiplininden anlaşılabilir. Mücadeleci olma özelliği beraberinde fedakârlık özelliğini de taşımaktadır. Bir aile işletmesi kurucusunun fedakâr olması, özellikle işletmenin kuruluş aşamasında kişinin ailesinden çok işine ve işletmeye önem vermesi olarak açıklanabilmektedir. Aile işletmesi kurucuları, ailelerini ihmal edebilmektedirler. Disiplinli olmak ise, yapılan iş ile ilgili çeşitli kurallar belirlemek ve işletmeye giriş çıkış saatlerinden, diğer tüm işlerin yapılışına kadar belirli bir düzen oluşturmakla ilgilidir.

Aile işletmesi kurucularının öne çıkan kişisel özellikleri arasında ileri görüşlülük ve saygınlık da belirtilmektedir. İleri görüşlülük, aile işletmesi kurucularının geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmaları ve işletmelerini geleceğe hazırlamaları olarak ifade edilebilmektedir. Saygınlık ise, çevre tarafından sevmek, sayılmak ve sözüne güvenilmek olarak açıklanmaktadır.

Öne çıkan diğer özelliklerden geleneklere bağlılık, toprağa bağlılık ve toplumsal duyarlılık kavramları ise birbirleriyle bağlantılı kavramlardır. Geleneklere bağlılık kavramı, aile işletmesi kurucularının toplumun özelliklerine uygun şekilde davrandıkları anlamını taşımaktadır. Bunun yanında, toprağa bağlılık kavramı ise aile işletmesi kurucularının memleketlerine hizmet borcu hissettiklerini, memleketleri ile gurur duyduklarını, kendilerini oraya ait hissettiklerini ve başka şehirlere giderek iş yapmayı düşünmediklerini ifade etmektedir. Toplumsal duyarlılık da kişisel bir özellik olmakla birlikte geleneklere bağlı olarak gelişen kültürel bir birikimdir.

Tablo 5'te kurucuların kişilik özellikleri, özelliklerin anlamları ve görüşmelerden alıntılara yer verilmektedir. Tabloda, görüşme yapılan aile işletmelerinin yetkili kuşak öncülerine ait ifadelere değiştirilmeden yer verilmiştir.

Tablo 5: Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri

Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri	Anlamı	Alıntılar
Girişimcilik	Yeni fikirler üretmek, fırsatları görmek ve risk üstlenmek	<ul style="list-style-type: none"> • İçinde girişimcilik ruhu varmış demek ki... Babam hep bir arayış içerisindeydi. Denize açılma fikri ile tekneleri bulur, denize açılacak kişileri bulur ve iş almış (İşl. 1) • Dedem birinci dünya savaşından sonra her garip gibi İstanbul'un yolunu tutmuş. Bakır da o zamanlar mutfağın olmazsa olmazıydı. Dedem de bakırcılığı öğrenmiş sonra memleketine, Trabzon'a dönmüş (İşl. 8) • Dedem aslında çok girişimci bir insanmış. Memurluğu döneminde Giresun'da nadir düzlük olan bir yer satın almış. Bankadan 10 yıllık kredi çekmiş, 4 yılda bunu geri ödemiş. Sonra yumurta, tavuk, süt yapmış ve satmış. Ve hep memurluğu döneminde yapmış. Aynı zamanda bir dernekte kurucu başkan olmuş falan... (İşl. 9) • Girişim yapabilmek için sermaye lazım ama büyükbabam parasızlıktan ötürü işe atılmış. Bu işi başaracağına inanmış. Buralara kadar geldik (İşl. 13) • Babamın eli sanata yatkın olduğundan, babaannem onu bir kuyumcunun yanına çırak olarak vermiş. Babam başarınca kendi işini kurmak istemiş (İşl. 20)
Mücadeleci Olmak	Maddi ve manevi sıkıntılarla baş edebilme becerisi	<ul style="list-style-type: none"> • Önceleri tencerede pişirip kapağında yerdik (İşl. 2) • Rusya'dan gelen oyuncakların bizim pazarımızda satılmaya başlamasıyla, sektörümüz kan kaybetmeye başladı ama biz bu durumu fırsata çevirdik (İşl. 7) • Üstten yağın yağmur çatıdan akardı yanımızdaki mermerin üstüne... (İşl. 8) • Geçim sıkıntısı sebebiyle, 10 m² bir yerde dedem bakkalcılık yapıyordu. Sonra işler büyüdü (İşl. 10) • Büyükbabam parasızlıktan ötürü işe atılmış (İşl. 13) • "80 ihtilali" bizi mahvetti ama yılmadık..." (İşl. 18) • Eskiden her şey zormuş, her şeyi elle yapıyorlarmış, makine olmadığı için elle dikiş yapıyorlar, zımpara makineleri olmadığı için kırık cam parçalarıyla temizliyorlar... Çok sıkıntılar çekmiş büyüklerimiz (İşl. 24).
Fedakârlık	İş kurabilmek ve sürdürülebilmek için zorluklara katlanmak	<ul style="list-style-type: none"> • Gece 11 buçuğa kadar hesaplar yapıyordu. Akşam eve geldikten sonra 3-4 saat hesap yapıyordu (İşl. 11) • Bu işi bugünlere getirebilmek için çok sıkıntılar, çileler çekmiş büyük babam (İşl. 13) • Aile bağlarına çok verdiğimiz için dedem ailesinden, aile ilişkilerinden dolayı çok büyük fedakârlıklarda bulunmuş. Bu işin devam etmesi için kendinden ödün vermiş (İşl. 14) • Çok büyük sıkıntılar çektik eski dönemlerde... (İşl. 18) • İşine çok fazla önem veren bir insandı. Çeşitli maddi zorluklara katlanarak, o zamanlara göre çok büyük olan bir dükkân almış (İşl. 23)
Disiplinli Olmak	Yapılan işlerde düzen gözetmek ve çeşitli kurallar belirlemek	<ul style="list-style-type: none"> • Babam her sabah 3-4'te işinin başında olurdu (İşl. 1) • İşinde çok disiplinliydi dedem (İşl. 9) • Dedem prensiplerinden hiç taviz vermemiş (İşl. 15) • Adımlarını sağlam atar, işini hiç şansa bırakmazdı (İşl. 16)

Tablo 5 (Devamı)

Aile İşletmesi Kurucularının Kişisel Özellikleri	Anlamı	Alıntılar
İleri Görüşlülük	Geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmak ve hazırlık yapmak	<ul style="list-style-type: none"> 50 yıl önce çocuklarına hep İngilizce öğrenin lazım olacak dermiş, şimdi bakıyoruz hakikaten turistler geliyor, Türkçe bilmiyorlar. İhtiyacımız oluyor (İşl. 5) Benim babamdan öğrendiğim en önemli şeylerden biridir, ileri görüşlülük (İşl. 7) Türkiye’de daha hiçbir şey yokken bizim 10-15 tane Dünya markası bayiliğimiz vardı (İşl. 18) Dedem ileriye dönük yatırım yapan biriydi. O zamana göre o kadar büyük bir dükkân almış ki, kaç yıl geçti hala o dükkândayız. Çevreden hep hayret ettiler ama biz dedemin ileri görüşlü olmasının yararını gördük (İşl. 23)
Saygınlık	Aile bireyleri ve çevre tarafından itibar sahibi olmak	<ul style="list-style-type: none"> Babam ‘büyük’ bir insan olarak görülürdü. Herkes ona hürmet ederdi (İşl. 1) Babam sayılan ve sözüne güvenilen bir insandı (İşl. 2) Dedem için herkesin tanımı Beyefendi’dir (İşl. 9) Artvin’in en kibar esnaflarından biriydi, çok da sevilen biriydi. Çok beyfendiydi (İşl. 24)
Geleneklere Bağlılık	Toplumun düşünce ve davranışlarına uygun hareket etmek	<ul style="list-style-type: none"> Ben babamdan gördüklerimi devam ettirmeye çalışıyorum. Oğlum da yavaş yavaş alırsak (İşl. 1) Şimdi yardımseverlik var ya bizim geleneklerimizde. Birini çalıştırmak için yardımcı olmak için işe alıyorsunuz mesela ama sonra ondan istediğiniz verimi alamıyorsunuz, yine de kardeşim tamam hadi sen git diyemiyorsunuz. Sonuç olarak da kurumsallaşamıyorsunuz (İşl. 9) Dedemi çok bilmiyorum ama babam dedeme benzermiş. Babam da büyük çocukmuş. Amcalarım ona sürekli sen bilirsin ağabey diyorlarmış (İşl. 11)
Toprağa Bağlılık	Yaşadığı yerle gurur duymak ve kendini oraya ait hissetmek	<ul style="list-style-type: none"> Trabzon’un diğer bazı şehirlere göre belki kapasitesi düşüktür ama Trabzon, Karadeniz’in incisidir (İşl. 2) Trabzon’a her zaman gelmeyi, geldiğinde bize uğrayan çok kişi var. Buraya gelen kişi de “Yaaa Trabzon’da böyle bir yer de var mıydı” diyor. Gelirken bir Bakırcılar’dan aşağı iniyor, Kemeraltı’ndan geçiyor... Yani biz de vesile olabiliyorsak insanların buraları tanımalarına, görmesine biz mutluyuz bundan (İşl. 5) Memleketimize hizmet etmek bizim için çok önemli (İşl. 11) Burada doğduk, burada para kazandık, burada ölelim dedik ve o mantıkla bu fabrikayı kurduk. Yatırımlarımızı Rize’ye yaptık (İşl. 18) Tek kelimeyle Artvin sevdalısızız. Gurur duyuyoruz. Medeniyet Artvin’den yayılmıştır (İşl. 25)
Toplumsal Duyarlılık	Toplumun sıkıntılarına ve ihtiyaçlarına duyarsız kalmamak ve yardım etmek	<ul style="list-style-type: none"> Burs verdiğimiz tıp fakültesi öğrencilerimiz var. Ama yardımlarımız gizlidir. Kimsenin vefa borcu altına girmesini istemem. Ne bursiyerlerimiz bizi tanır, ne de biz onları... (İşl. 1) Babam herkese iyilik yapan bir insandı. Bir otomotiv bayiinin sahibi aradı babamı bir gün “Falanca kişiye araba veriyorum tamam mı?” Babam da “Olsun ver sorun yok, ödemezse beni ara.” Dedi (İşl. 2)

Yapılan görüşmelerde, literatürde de belirtildiği gibi aile işletmesi kurucularının, işletmelerini zor şartlar altında kurdukları görülmektedir. Aile işletmelerinin kurucuları,

işletmelerini kendi çocukları gibi görmektedirler. Bu sebeple, aile işletmesi kurucuları için işletmelerin kuruluşlarından itibaren uzun yıllar boyunca sürdürülebilmeleri oldukça önem taşımaktadır (Yazgan, 2008: 8-11). Bir aile işletmesinin sürdürülebilir olması için kurucunun mücadeleci, fedakâr, disiplinli ve ileri görüşlü olmak gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. *Tablo 5*'te belirtilen; mücadeleci olmak, fedakârlıkta bulunmak ve ileri görüşlülük gibi çeşitli kişisel özelliklerin Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmesi kurucuları için öne çıkmış olması, ilk olarak, aile işletmesi olan veya olmayan tüm işletme türleri için gerekli görülen girişimci özellikleri olarak yorumlanabilmektedir. Ancak, birçok girişimci özelliği içerisinde özelliklerle bu kavramların öne çıkmış olması dikkate değer görülmektedir.

Diğer işletme türlerinin veya başka bölgelerde yer alan aile işletmelerinin kurucuları söz konusu özelliklere sahip olmasalar dahi, sahip oldukları başka avantajlarla varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Doğu Karadeniz Bölgesi ise gelişmiş bir sanayiye sahip olmamakla birlikte, coğrafi olarak sanayileşmenin yoğun olduğu bölgelere de uzaktır. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin içinde buldukları zorlu koşullar sebebiyle, bahsedilen bazı özelliklerin bu bölgede faaliyet gösteren aile işletmesi kurucularına mutlak suretle kazandırılması gerekmektedir. Bu sebeple, bu bölgede yer alan aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha ileri görüşlü ve daha mücadeleci olmaları beklenmektedir.

Bu bölgede faaliyet göstererek kuşaktan kuşağa aktarılabilen aile işletmelerinde kurucuların, memleketlerine karşı bağlılıklarının fazla olduğu görülmektedir. Kendi memleketleri dışında, daha büyük fırsatlar barındıran illere dahi gitmek istememişlerdir. Diğer bir ifadeyle, kurucuların doğup büyüdüğü memleketlerine karşı hissettikleri hizmet borcu sebebiyle işletmeyi başka yerlere taşıma düşüncesinden uzak durulmuş ve bölgedeki fırsatlar yakalanmaya çalışılmıştır. Günümüze kadar ulaşabilen aile işletmelerinin piyasadaki fırsatları yakalayıp, değerlendirdiği ve başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip olduğu aile ve iş değerleri ile yakın ilişkilidir. Bu bölgedeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan aile ve iş değerleri daha sonraki kısımda ele alınacağından, burada üzerinde durulmamaktadır.

Tablo 5'te yer verilen ifadeler ek olarak, aile işletmeleri kurucularının ileri görüşlülüklerine ilişkin ifadelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

... İnsan olmanın getirdiği bazı temel ihtiyaçlar kadar, lisan ihtiyacı da aynı şekilde önemli. Şimdi turistler falan kitaplarda okuyorlar nereye gidelim ne yapalım diye. Sonra 100 yılı aşkın bir lezzet diye buraya geliyorlar, adam zannediyor ki iyi bir yerdir burası. Geliyorlar buraya ki konuşacağı kimseyi bulamıyorlar karşılarında. Bu bence çok ayıp, bu da bizim ayıbımız. Bu yüzden dedelerimiz taa o zamanlardan derlerdi, İngilizce öğrenin, yabancı dil öğrenin, daha sonraları bu işi yapmak için buna ihtiyacınız olacak. Çok şükür, şimdi çocuklar anlıyorlar. Günü yakaladığımızı düşünüyorum ama yine de eskisi gibi değil tabi... (İşl. 5)

Ticarete ilk başladığım zamanlarda, ben 'baba şöyle bir atılım yapmak istiyorum ne dersin' derdim. O bana 'oğlum bak şurada şöyle bir sorunla karşılaşacaksın, burada bu olacak, insanlara verdiğin malın parasını alamayacaksın, bazı ödemeler geri dönmeyecek...' derdi. Bir kere moral olarak sıfır olurdum. Tam vazgeçiyordum o işi yapmaktan. Bu sefer 'yooo, şimdi otur, sen şimdi başına gelecek her şeyi gördün, şimdi bunların hepsinin formülünü bul, bunların hepsini aşabilecek plan program yap ve bu işi yapmaya başla' derdi. (İşl. 7)

Bu ifadelerden, aile işletmesi kurucularının ileri görüşlülükleri sayesinde koşulların daha zor ve imkânların diğer büyük şehirlere göre daha kısıtlı olduğu memleketlerinde azimle çalıştıkları ve başarılı oldukları anlaşılabilir. İleri görüşlülüklerini ifade etmek için alıntılanan İşletme 5, bugün 100 yılı aşkın bir işletme olarak faaliyetlerine devam ederken, İşletme 7 tüm Karadeniz Bölgesi'nde tanınan bir işletme haline gelmiştir.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa ulaşabilmiş aile işletmelerinin kurucuları, girişimci özellikleri sebebiyle bölgeye ya da buldukları illere yenilikler getirmişlerdir. Getirdikleri yeniliklerin yanı sıra çevredeki fırsatları ve tehditleri sürekli olarak izlemiş ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması amacıyla gelecekte lazım olabilecek tüm özelliklerin işletmeye kazandırılmasına ve kuşaktan kuşağa aktarılmasına uğraşmışlardır.

Bu çalışma ile Türkiye'de yapılan diğer çalışmalar karşılaştırıldığında çeşitli benzerlikler görülmektedir. En belirgin özelliklerden biri, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmesi kurucularının da Adana ve Antalya çevresinde konumlanan aile işletmesi kurucuları gibi toprağa bağlılık özelliği taşımalarıdır (Başer, 2010: 74). Doğu Karadeniz Bölgesi'nde görülen toprağa bağlılık özelliğinin öne çıkması, bu illerde yaşayan insanların memleketlerine olan tutkuları, hizmet borcu duymaları ve kendi sınırlı çevreleri dışında gelişen kültür yapılarının kendi ailelerine ve işletmelerine zarar vereceği endişesi ile açıklanabilmektedir. Aile ve iş değerlerinin, aile işletmelerinin sürekliliği üzerindeki

etkisinin açıklanacağı kısımda daha detaylı ele alınacağı üzere, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmesi kurucularının daha geleneksel aile yapılarını benimsedikleri görülmektedir.

Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001)'in çalışmasında belirtilen kurucu sınıflandırmasına göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmesi kurucularının aile geleneğini takip eden kurucular ile stratejist kurucular arasında konumlandığı belirtilebilmektedir. Bu çalışma dâhilinde, aile işletmesi kurucularının özellikleri incelendiğinde, geleneklere bağlılık öne çıkan diğer özelliklerden biridir. Yapılan görüşmelerde, Tablo 5'te görülebileceği üzere, aile işletmesi kurucuları geleneklere bağlılıklarını büyüğe saygı, yaşlıya hürmet, aile yapısını koruma ve geleneksel toplum kültürüne uygun davranışlar sergileme gibi unsurlar yardımıyla belirtmişlerdir.

Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001)'in stratejist kurucu sınıflandırması ise, uzun vadeli planlar yapan, iş çeşitlenmesi yapabilen ve içsel kontrol mekanizmaları olan kurucuları kapsamaktadır. Bu açıdan, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kuruldukları tarihlerden günümüze kadar ulaşmayı başarmış ve ortalama 50 yıllık bir geçmişe sahip olan aile işletmelerinin kurucularının uzun vadeli planlara önem vermiş oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca, yapılan görüşmeler aile işletmelerinin sonraki kuşaklarının, önceki kuşaklara göre stratejist kurucu sınıflandırmasına daha yakın olduklarını da göstermektedir. Aile işletmesi kurucularının görüşmelerdeki ifadelerine göre, aile yapısı ve gelenekler bütün kuşaklar boyunca önemini korumuştur. Ancak, yeni kuşaklar geleneklerin yanı sıra, profesyonel yönetim ve kurumsallaşmaya karşı daha olumlu bir bakış açısına sahiptirler. Diğer bir ifadeyle, üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin yönetimindeki kuşaklar, önceki kuşaklara göre daha uzun vadeli planlar yapan, ana iş ile ilgili iş çeşitlenmesi için uğraşan ve başarı odaklı kişilik özellikleri taşımaktadırlar (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 510).

Yapılan görüşmelerde, aile işletmelerinin mevcut kuşakları buldukları konumdan daha ileriye gidebilmek için stratejist kurucu özelliklerini taşımanın önemine değinmişlerdir. Bu durum, Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001)'in çalışmalarına, bu çalışmanın ikinci bölümünde değinilen eleştiriyle örtüşmektedir. Görüşmelerde, aile işletmelerinin kuruluş aşamasında aile geleneğini takip eden kurucu özellikleri ağırlık

kazanırken, işletme yaşam döngüsü üzerinde belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra stratejist kurucu özelliklerinin daha önemli olduğu ifade edilmektedir.

3.3.3. Aile İşletmelerinin Sosyal Sermayesi

Sosyal sermaye kavramı aile işletmeleri için önemli görülmekte ve aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde etkili olmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ifade edildiği gibi, sosyal sermaye bireyler arasındaki ilişkileri kapsayan bir çeşit işletme kaynağı olarak ifade edilmektedir (Bubolz, 2001: 129). Aile işletmesi, farklı alt sistemlerden bir araya gelen ana sistem niteliğindedir. En önemli alt sistemler aile ve işletme alt sistemleridir. Bunun yanında, mülkiyet ve yönetim alt sistemleri de bulunmaktadır. Her bir alt sistem arasında sayısız ilişkiler ağı bulunmaktadır. Bir aile işletmesinin dengeli bir şekilde yönetilebilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için aile ve işletme sistemleri içindeki ve arasındaki ilişkilere önem vermek gerekmektedir. Bu çalışmada da, aile işletmelerinde hem ailenin hem de işletmenin sosyal sermayesinin Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

3.3.3.1. Ailenin Sosyal Sermayesi

Aile üyeleri arasında gelişen ilişkiler, ailenin sosyal sermayesi veya aile sermayesi olarak nitelendirilmektedir (Arregle ve diğerleri, 2007: 76). Aile sermayesi; aile üyelerinin sosyalleşmesini, örtük bilgi aktarımını, güçlü paylaşımları, açık iletişim kanallarını ve güven duygusunu kapsamaktadır. Bu değerler, aile üyelerinin davranışlarını düzenleyerek, aile işletmesinin sürekliliği üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Aile üyeleri doğdukları andan itibaren sosyal bir ortam içerisinde bulunmaktadırlar. Aile üyelerinin oluşturduğu sosyal ortam ne kadar iletişime ve yoğun paylaşıma elverişli olursa, aile sermayesi de zaman içerisinde o ölçüde güçlenmektedir. Bu çalışmada da, aile sermayesinin önemli göstergelerinden ilki, aile üyeleri arasında açık iletişim kanallarının ve yoğun paylaşımların mevcut olmasıdır. Aile üyeleri arasında iletişimin rahatça sağlanabilmesi ve etkileşimin gerçekleşmesi için aile içerisinde sosyalleşmenin sağlanması gerekmektedir. Sosyalleşmenin sağlanabilmesi için ise, çok çeşitli yöntemler

kullanılabilmektedir. Örneğin, aile üyeleri ile beraber düzenlenebilecek piknik, yemek veya eğlence gibi organizasyonlar aile işletmelerindeki ortamı samimileştirmektedir. Aile üyesi olan aile işletmesi çalışanları birbirleriyle daha kolay iletişime geçebilecekler ve aralarındaki her türlü paylaşım artacaktır. Aynı zamanda, aile işletmesi içerisindeki bilgi paylaşımı ve bilgi akışı sosyalleşme ile kolaylaşmaktadır.

Güçlü bir aile sermayesine ilişkin diğer bir gösterge, aile içinde gelişmiş güven duygusunun olmasıdır. Aynı ailenin üyesi olmak, ortak özelliklere sahip olmak, uzun süreli beraberliklerin olması, deneyimlerin paylaşılması ve açık iletişim yöntemlerinin kullanılması aile işletmelerinde güven duygusunu geliştirmektedir (Cabrera-Suarez ve diğerleri, 2014: 5). Aile sermayesinin temelleri incelendiğinde de, güven esaslı ilişkilerin önemi anlaşılmaktadır.

Aile işletmelerinde benimsenen yönetim tarzı da aile sermayesini güçlendiren unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. Maskülen yönetim tarzı kişiler arasındaki sınırları belirginleştirirken, feminen yönetim tarzı ilişkileri güçlendirmektedir (Danes ve diğerleri, 2009: 202). Feminen yönetim tarzına sahip aile işletmelerinde kişiler birbirleri ile daha samimi ilişkiler içerisine girmekte ve aile işletmesinin aile sermayesi artmaktadır.

Açık iletişim kanalları, paylaşım, güven ilişkileri ve benimsenen yönetim tarzının yanı sıra aile üyeleri arasındaki sıkı bağlar da önemli aile sermayesi göstergelerindedir. Aile işletmelerinde kişiler arasındaki bağlar, diğer işletme türlerine göre daha sıkı, uzun süreli ve içtendir (Hoffman ve diğerleri, 2006: 137). Aile bağları doğru yönetildiğinde, aile işletmeleri önemli kazanımlar elde etmektedirler.

Aile sermayesine ilişkin göstergelerin tamamının birbirini etkilediği ve hep birlikte anlam kazandıkları söylenebilmektedir. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip oldukları aile sermayelerinin süreklilikleri üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, aile ilişkilerini sağlam temellere dayandıran, güven üzerine inşa eden, aile bağlarını ciddiye alan ve aile üyelerinin görüşlerine değer veren aile işletmelerinin 50 yılı aşkın süredir varlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. *Tablo 6*'da Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip

oldukları aile sermayesinin unsurlarına, bu unsurların anlamlarına ve görüşme yapılan kişilerin ifadelerine doğrudan yer verilmektedir.

Tablo 6: Aile Sermayesinin Göstergeleri

Aile Sermayesinin Göstergeleri	Anlamı	Alıntılar
Açık İletişim ve Paylaşım (Sosyalleşme)	Aile üyelerinin birbirleri ile rahatça iletişime geçebilmesi, hep beraber sosyal aktivitelerde bulunmaları	<ul style="list-style-type: none"> • Önemli olan ailenin birlikteliği hissetmesidir, birlikte bir yerlere gelebildiğini görmesidir (İşl. 1) • Biz tüm kardeşler çocuk pikniklere gideriz, herkes birbirine açık davranır. Onun o'su var, bunun bu'su var ortadan kalkıyor böylece. (İşl. 2) • Özellikle Ramazan ayında, hep beraber büyük iftar yemeklerimiz olur. Bütün aile büyük küçük hep beraber maçlara gideriz (İşl. 3.) • Yaş günlerini hep beraber kutlarız (İşl. 5) • Aileler genişledi tabii eskisi gibi olmuyor ancak yine de köyümüz var orada hep beraber toplanırız (İşl. 12) • Doğum günlerini mutlaka ailece kutlarız (İşl. 15)
Güven	Aile üyelerinin birbirlerine karşı açık olması, deneyimlerini paylaşmaları, birbirlerinin düşüncelerine önem vermeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Ben en küçük kardeş olmama rağmen, tüm ablalarım ve abim bana güvenirler. Bu işi de babamdan sonra ben yürütüyorum zaten (İşl. 1) • Babam bana güvendi, ben de çocuklarıma güveniyorum. Herşeyi birbirimize anlatırız, paylaşırız ki gelişsinler... İşletmeyi iyi yerlere taşırsınlar (İşl. 5) • Harici kontrol mekanizmaları oluşturmuş değiliz, güven, bizim iş yapabilmemizin ön koşulu. Herkes kartlarını açık oynayacak... (İşl. 6) • Küçük yaşımdan beri ihalelere giriyorum. Demek ki babam bana güveniyor... (İşl. 21)
Feminen Yönetim Tarzı	Aile geçmişinin kuşaklar boyu paylaşılması, katılımcı karar mekanizmaları	<ul style="list-style-type: none"> • Oğlumun beni iyi tanıdığını düşünüyorum. O yetiştiğinden beri, biz birbirimize danışarak anlaşmaya varıyoruz, yoksa ben dedim olacak gibi bir anlaşımız kesinlikle yoktur (İşl. 1) • Aile üyelerinin hepsi istediği gibi davranır ancak belirli ana kurallarımız vardır (İşl. 4) • Biz de çoğunluğun dediği olur, kimsenin bireysel kararı ile hareket etmeyiz (İşl. 19) • Bizden önceki nesil söz sahibidir, ancak bizim fikirlerimizi de alırlar (İşl. 20)
Bağlılık	Uzun süreli ve içten ilişki bağları, aile üyelerinin birbirinden kopamaması	<ul style="list-style-type: none"> • Aileden erken ölenler oldu, onları burada bırakamadık. Buraya bağlılık daha da arttı. (İşl. 17) • Babamın zamanında başka yerlere gitme imkânı belki yoktu ama ben de buradan ailemden ayrılmak istemedim... (İşl. 12) • Bizim ailemiz küçük, bu sebeple aile içi ilişkilerimiz de diğer ailelere göre çok daha sıcaktır (İşl. 22)

Tablo 6'da görüldüğü üzere, aile üyelerinin bir araya gelmesi, birlikte sosyal aktiviteler düzenlemeleri, güven duygusunun ilişkilere yerleşmiş olması, aile üyelerinin düşüncelerine değer verilmesi ve sıkı aile bağları aile işletmelerine dinamik özellik kazandırmaktadır. Yapılan görüşmelerde, aile işletmesi sahipleri tarafından aile ilişkileri

ile iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmadığı görülmektedir. Aynı zamanda, görüşmelerde aile ya da iş sistemlerinden herhangi bir tanesine daha fazla ağırlık verilmesi durumunda, her iki sistemin birden bozulma eğilimine girdiği de ifade edilmektedir. Örneğin:

İki sistemi birbirinden çok ayrı tutamıyorsunuz zaten. Her ne kadar bayanları işten ve birbirinden uzak tutmaya çalışsanız da, bu sefer gizli kıskançlıklar başlıyor. Baş edemiyorsunuz... Biz en iyi çözümü eve iş taşıyarak, evde iş konuşmayarak, ancak gerekli bilgileri vererek ve aile ilişkilerini sıkı tutarak bulduk. Aile ilişkilerine önem verdiğiniz zaman herkes daha samimi davranıyor. Belli aralıklarla büyük aile olarak bir araya geliyoruz. Sohbet ortamları oluyor... Hanımlar birbirlerini kıskanacakları bir durum olmadığını anlayınca her şey daha güzel oluyor. Biz zaten işletmemizde belli sistemleri kurmuşuz, kimsenin hakkı kimseye geçmez. Ama kişileri de ne kadar uzak tutarsanız, o kadar değerli bir şey var sanıyorlar. Açık olmak lazım... Kardeşler arasında da birbirimizin düşünceleri hep alırız, küçük büyük önemli değil. Birinin düşünmediğini diğer düşünmüş olabilir. Birbirimize danışırız. (İşl. 18)

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan aile işletmelerinin aile sermayesi göstergelerinden birinin feminen yönetim tarzı olması ilk başta dikkat çekmekle birlikte, Hofstede (1980)'nin toplumları sınıflandırdığı çalışmasında Türkiye'yi dışı kültüre sahip ülkeler grubuna dâhil etmesi ile örtüşmektedir. Çalışmanın daha önceki kısımlarında açıklandığı üzere, ülkemizde ataerkil aile yapılarının varlığı azımsanamayacak bir ağırlığa sahiptir. Diğer bir ifadeyle, Doğu Karadeniz Bölgesi aile işletmelerinde, ataerkil aile yapısı dikkat çekerken, feminen yönetim tarzının benimsendiği de görülmektedir. Bu durum, aile işletmelerinin farklı kuşakları arasında giderek yumuşayan yönetim tarzı ile açıklanabilmektedir. Ayrıca, Türkiye dışı ve eril kültür sınıflamasına göre, aynı grupta bulunduğu ülkelere kıyasla orta sınıra yakın olan ülke niteliği taşımaktadır (Sargut, 2010: 176). Bu durum, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin de orta konumda yer aldığını göstermektedir. Bu bölgedeki aile işletmeleri önceleri ataerkil aile yapısına sahipken, zaman içerisinde esneklik göstermiş ve merkezîyetçilikten ya da hiyerarşiden uzaklaşarak katılımcı bir aile düzenine geçiş yapmışlardır. Aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen aile ve iş değerlerinin açıklanacağı bir sonraki kısımda ataerkil aile yapısı ele alınacağından burada üzerinde fazla durulmamaktadır.

Aile sermayesini güçlendiren feminen yönetim tarzı; aile geçmişine ait hikâyelerin kuşaklar boyunca aktarılarak tüm aile üyeleri arasında paylaşılmasını ve tüm aile üyelerinin değerli görüldüğünü belirtmektedir. Feminen yönetim tarzı, Hofstede (1980)'nin dışı kültür sınıflandırması ile paralellik göstermektedir. Dışı kültür, insanlar arasındaki ilişkilere, insanlara ve yaşamın genel niteliğine önem vermeyi ifade etmektedir. Dışı kültür

kapsamında öne çıkan özellikler arasında başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak ve anlayışlı olmak gibi özellikler yer almaktadır (Sargut, 2010: 175). Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ele alındığında, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık gibi özellikler dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmaya dâhil olan aile işletmelerinin aile sermayeleri sahip oldukları açık iletişim kanallarından, gerçekleştirdikleri sosyal aktivitelerden, tüm aile üyelerinin birbiri ile çekinmeden iletişime geçebilmesinden ve zengin paylaşımlarda bulunabilmesinden beslenmektedir. Böylelikle, aile içi ilişkiler günden güne güçlenmekte, aile üyelerinin arasında ve aile üyeleri ile işletme arasında sıkı bağlar kurulmakta ve aile işletmelerinin sürekliliği sağlam temeller üzerinden devam etmekte olduğu görülmüştür.

3.3.3.2. İşletmenin Sosyal Sermayesi

Aile işletmelerinin sosyal sermayesi, diğer bir ifadeyle örgütsel sosyal sermaye, işletmenin işbirliği yaptığı kişilerle olan sosyal ilişkilerini ifade etmektedir. Aile işletmesinin sosyal sermayesi, aile sermayesi ile yakın ilişkilidir. Aile üyelerinin çoğunluğu oluşturduğu aile işletmelerinde, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ne kadar güçlü olursa, aile dışındaki kişilerle de iyi ilişkiler kurulabilmektedir. Aile işletmelerinin güçlü bir sosyal sermayeye sahip olması, iş ilişkilerinde de koordinasyonun daha rahat sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Özler ve diğerleri, 2007: 444).

Tablo 7: Aile İşletmesinin Sosyal Sermaye Göstergeleri

Aile İşletmesinin Sosyal Sermayesinin Göstergeleri	Anlamı	Alıntılar
Sosyal Diyalog ve Samimi İlişkiler	Sosyal paydaşlar arasında iş ilişkilerinin yanı sıra geliştirilen sosyal diyaloglar ve samimiyet	<ul style="list-style-type: none">• İşbirliği yaptığımız kişilerle belli bir süre sonra güzel diyaloglar kuruyoruz. İşlerimizi daha kolay hallediyoruz. Bazı formalitelerden kurtuluyoruz ve daha az yoruluyoruz (İşl. 3)• İşler daha kolay yürüyor. Her şeyi tek tek konuşmak zorunda kalmıyoruz (İşl. 4)• İyi ilişkiler kurduğunuz zaman artık iş sizin için bir görev olmaktan çıkıyor (İşl. 6)

Tablo 7 (Devamı)

Aile İşletmesinin Sosyal Sermayesinin Göstergeleri	Anlamı	Alıntılar
Sosyal Diyalog ve Samimi İlişkiler (Devamı)	Sosyal paydaşlar arasında iş ilişkilerinin yanı sıra geliştirilen sosyal diyaloglar ve samimiyet	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal ilişkilerimiz bize prim sistemleri açısından yarar sağlıyor, yeni şeyleri daha kolay öğreniyoruz. Firma temsilcileri bize karşı daha iyi ve yakın davranıyorlar (İşl. 10)• İş ortaklarımızla ilişkilerimiz sayesinde bilgi akış desteği alıyoruz, daha kolay analizler yapmamızı sağlıyor (İşl. 12)• İş ilişkilerimiz olan insanların da kendi çevreleri var. Böylelikle, samimiyet artıyor. Bizim çevremiz de genişliyor. Yeni iş ilişkileri yaratıyor bize (İşl. 22)• Biz çok fazla ekonomik krizler atlattık, ikili ilişkilerimiz sayesinde bunların birçoğunun altından kalkmayı başardık (İşl. 24).• Eskiden işler sözle yürürdü, şimdiki gibi ne çek ne senet kullanılmazdı... Bizim işlerimiz hala o şekilde başarıyla yürütebiliyor (İşl. 25)
İtibar Sahibi Olmak	İşbirliği yapılan kişilerle karşılıklı ilişkilerin saygınlığı, güvenilirliği ve iyi niyetin suiistimal edilmeyeceğinden emin olunması	<ul style="list-style-type: none">• Biz soyadımızla tanınır, biliniriz. Çevreden bize güvenirlir (İşl. 2)• Mal alıp verdiklerinizle iyi ilişkiler kurduysanız demek ki aranızda bir güven oluşmuştur. Giderek çevreniz genişliyor, itibar sahibi oluyorsunuz. Reklam etkisi yaratıyorsunuz bir yerde (İşl. 3)• ... O kadar alışveriş yaparız, ne biz onların mallarını tartarız, ne de onlar bizden peşin para ister. Malı bırakır, uğraram der çeker gider.. Karşılıklı güven, iyi niyet var ortada (İşl. 5)• Telefonla banka işlemlerimizi halledebiliyoruz, bizim kim olduğumuzu ne zaman nasıl davranacağımızı biliyorlar (İşl. 16)• İşbirliği yaptığımız kişilerle olan ilişkilerimiz bize prestij sağlıyor ve bu da bizim iş hızımızın artmasını ve devam etmemize yarıyor (İşl. 19)• Bazen acil işlerimiz oluyor, ilişkilerimiz ve beraberindeki itibarımız sayesinde hızlıca hallediyoruz, geri kalan prosedürleri sonra tamamlıyoruz (İşl. 21)• Banka müdürleriyle falan çok güzel ilişkilerimiz var. Onlar bize güveniyorlar, ekonomik kaynaklara diğer pek çok işletmeye göre daha kolay ulaşıyoruz (İşl. 24)

Tablo 7’de yer alan ifadelerden anlaşılacağı üzere, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip oldukları sosyal sermaye işlerin yürütülmesinde çeşitli kolaylıklar sağlamakta ve aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde etkili olmaktadır. Görüşmelerde, aile işletmesi sahipleri küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin diğer işletmelere göre, risklere daha açık olduklarını belirtmişlerdir. Ancak, aile işletmelerinin işbirliği yaptıkları taraflarla iyi ilişkiler kurmaları halinde olası risklerin avantaja dönüşürebileceğini de ifade etmişlerdir.

İşletmelerin sosyal ilişkilerini etkileyen kaynaklar literatürde, işletmelerin sosyal sermayesi olarak belirtilmektedir (Leana ve Van Buren, 1999: 538). Bu araştırmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri ile işletmelerin sosyal paydaşları arasında uzun süreli ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, bu bölgedeki aile işletmeleri için itibar sahibi olmak ilişkileri güçlendiren önemli bir unsurdur. Aile işletmesi sahipleri, işletmelerinin sosyal sermayesinden bahsederken sadece iş ilişkisi içerisinde oldukları işletme dışında yer alan taraflara değil, istihdam ettikleri aile üyesi olmayan çalışanlara da dikkat çekmişlerdir. Onları da birer aile bireyi gibi gördüklerini ve istihdam ettikleri kişilerin emekli olana kadar onlarla çalıştıklarını da özellikle vurgulamışlardır. İşletme 3, bu konuda kendisi için oldukça değerli bir anısını paylaşmıştır:

... Bir gün baktım ki mağazanın köşesinde bir adam içeriye bakıp kafasını çekiyor. Yanına yanaştım “Buyur amca birine mi baktın?” dedim. “Burası kimin mağazası?” diye sordu. Ben de kimi aradığımı sordum. Dedi ki “yaa burası çapulacı vardı onun mu?”. Ben oğluyum dedim aldım onu içeriye. Öldüğünü söyledim. Bir müddet adam benimle konuşamadı. Ağladı. Yani o kadar ağladı ki... Bir müddet sonra benim ustamdı yani babamdan çok severdim dedi. Düşün, adamın o günkü ağlaması demek ki babamın işçilerine yani kalfalarına karşı olan yakınlığı, onlarla ilgilenmesi yüzündenmiş... Hatta başka bir gün babam öldükten sonra mezarlığa gittim ziyaretine, baktım ki yanında bir mezar var. Bir mezar daha yapılmış. Tabii üzüldüm yani haberimiz yok buraya babamın yanına kimi koydular falan gibisinden derken geldim dükkâna. Bir kalfası daha vardı; “Nuri Ağa” derdik. Hatta o da vardır fotoğrafta (duvarda asılı büyütülmüş fotoğraf çerçevesini gösteriyor). Dedim “Nuri Ağa moralim çok bozuk. Gittim babamın yanına mezarlığa, yanına bir mezar daha koymuşlar”. Dedi ki “Kimseye deme ben yaptım o mezarı öyle”. Niye diye sorunca ben, “Ölürsem ustamın yanına gömüleceğim” dedi. Bütün kalfaları babamı öyle severdi. O da onlara değer verirdi demek ki...

Aile üyesi olmayan çalışanlar, işletme dışında yer alan sosyal paydaşlar ve aile üyeleri arasında görülen sıkı ilişkiler işletmenin herkes tarafından benimsenmesini sağlamakta ve aile işletmesinin sürekliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Aile üyeleri diğer paydaşlarına ne kadar içten davranırlarsa, diğer paydaşlar da aile işletmesine o ölçüde katkı sağlamaktadırlar. İlişki ağları (networking), günümüz iş yaşamında oldukça önem taşıyan bir kavram haline gelmiştir. Networking olarak adlandırılan kavram iletişimin önemini de gündeme getirmektedir. Bir aile işletmesinde güçlü bir sosyal sermayeden bahsedebilmek için açık iletişim kanallarının olması gerekmektedir. Aile işletmesinin tüm tarafları arasında iletişimin rahatça sağlanabilmesi ise, beraber geçirilen zamana, düzenlenen sosyal aktivitelere ve karşılıklı benimsenmeye bağlıdır. Aynı zamanda, bu ilişki bağlarının sonraki kuşaklara aktarılması da önem taşımaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran temel farklar arasında, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha duygusal içerikli ilişkilere sahip olması gelmektedir. Bu durum, aile işletmelerinin taşıdıkları “amatör ruhu” oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2011: 66). İşletmenin sosyal sermayesi kapsamındaki ilişkilerin güçlendirilmesi sayesinde, aile işletmelerinin sahip oldukları dinamizm artarak varlıklarını uzun süreler boyunca devam ettirmelerine yaramaktadır.

3.3.4. Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile ve İş Değerleri

Aile işletmelerinde benimsenen değerler işletmede olası kriz sebeplerini irdeleyici ve krizleri çözücü niteliğiyle stratejik kaynak olarak belirtilebilmektedir. Bu sebeple, aile işletmelerinde benimsenen değerler aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bir işletmede çalışanları ortak amaca yönlendirebilmek için bir değerler sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, aile işletmelerinde benimsenen değerler diğer işletme türlerinden farklı olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar: aile değerleri ve iş değerleridir. Bu çalışmada da, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin hem benimsemiş olduklarını bazı aile değerlerinin hem de bazı iş değerlerinin etkisi altında kaldıkları ve bu değerlerin süreklilikleri üzerinde olumlu etkilere sahip oldukları görülmüştür.

3.3.4.1. Aile Değerleri

Doğu Karadeniz Bölgesi’nde yer alan aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan aile değerleri; ataerkil aile yapısı, bağlılık, güven ve adalet olarak belirlenmiştir. Bu kavramlar, bu bölgedeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan diğer unsurlarla bağdaşmaktadır. Aile değerleri daha önce belirtildiği gibi, tüm aile üyeleri tarafından uygun görülen davranışları ve kişilik özelliklerini içermektedir.

Ataerkil aile yapısı, aile içinde doğum sırası ve cinsiyetin önemli kavramlar olduğunu göstermektedir. Ataerkil ailelerde genellikle yaşlıya hürmet edilmekte, büyüklerin her şeyi doğru bildiğine inanılmakta, erkek çocuklar daha ön planda tutulmakta ve babadan sonra otorite olarak en büyük erkek çocuk kabul edilmektedir.

Aile üyelerinin birbirine bağlılığı; bireysellikten uzak şekilde biz duygusunun öne çıkartılmasını, toplu hareket edilmesini, herkesin birbirine yardımcı olmasını ve kimsenin kendisini ötekileştirmedeğini ifade etmektedir. Aile içinde güven duygusunun gelişmiş olması da aile üyelerinin birbirlerini çok fazla sorgulama gereksinimi duymamaları, gerekli durumlarda yeterli bilgilendirmelerin yapılması, birbirlerini her an için desteklemeleri ve birbirlerine karşı dürüst olmaları ile açıklanmaktadır.

Adalet kavramı ise, aile üyeleri arasında eşitliğe önem verildiğini ve tüm aile üyelerinin emeklerinin karşılıklarını aldıklarını ifade etmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde belirtildiği gibi, aile işletmelerinde aile değerleri zaman içerisinde işletmeye de yansımaktadır. Bu değerlerle paralel olarak, aile üyesi olan veya olmayan kişilerin birbirinden ayırt edilmediği, herkesin adalet çerçevesi içerisinde emeklerinin karşılığını aldığı ve uzun süreler boyunca istihdam edilen aile üyesi olmayan çalışanların da birer aile bireyi gibi görüldükleri sonucunu çıkartmak mümkündür.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde benimsenen aile değerleri *Tablo 8*'de yer almaktadır. Görüşme yapılan aile işletmesi sahipleri, bu değerlerin farkında olduklarını ve bu değerler sayesinde uzun yıllar boyunca faaliyetlerini devam ettirebildiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 8: Aile İşletmelerinde Benimsenen Aile Değerleri

Aile Değerleri	Anlamı	Alıntılar
Ataerkil Aile Yapısı	Kadınların iş hayatına karıştırılmaması ve erkeklerin otorite sahibi olması	<ul style="list-style-type: none"> • Biz 6 erkek, 3 kız olmak üzere 9 kardeşiz... 6 çocuğu da o büyüttü (İşl. 2) • Annem ölene kadar, annem çok otoriterdi. Annemden herkes çekinirdi. İşletme içerisinde etkisi yoktu ama aile içerisinde etkisi büyüktü (İşl. 3) • Ben eşimi işlerimize hiç karıştırmam ama maalesef çocuklar öyle değil, onlar bir şeyler anlatıyorlar (İşl. 4) • Bu işletmede iş ve aile birbirine hiç karışmaz (İşl. 6) • Dedem çok otoriter bir insandı, o ne derse o olurdu (İşl. 11) • Dedem de babam da tabu gibiydi... Amcamlar dahi babama danışırlardır... Şimdi de biz evle işi hiç birbirine karıştırmayız, evde iş ile ilgili bir telefon konuşması bile yapmayız (İşl. 13) • Babam otoriterdir (İşl. 16) • Hiyerarşi yoktur ama yine de büyük abim daha etkilidir (işl. 25)

Tablo 8 (Devamı)

Aile Değerleri	Anlamı	Alıntılar
Bağlılık	Aile üyeleri arasında “biz” duygusunun gelişmiş olması	<ul style="list-style-type: none"> • Biz bir bütünüz... Çocuklarıma olduğu gibi tüm aileme maddi manevi destek oluyorum (İşl. 1) • Huzuru yakalamak için “biz” diye düşünmek lazım (İşl. 2) • Aile önemli bir şey ve ben hep beraber olmak isterim. Biz de Pazar sabahları peynirli pide yenir. Çocukları çağırır hanım. Onda bile hiç ayırım yapmam. Çağrılacaksa herkes çağırılır. Çocukların birini çağırıp, diğerini çağdırmamak olmaz (İşl. 3) • Birlik önemli. Aile büyüyecek ki işletme de büyüsün. Siz tek başınıza bir şey yapamazsınız (İşl. 5) • Aile işletmesi olarak düşündüğümüzde artık “biz” demek zorundasınız, başarılı olmak istiyorsanız (İşl. 6) • Ailemin tüm sorunlarını kendimin bildim, kendim için ne yaparsam onlar için de aynısını yaparım (İşl. 7) • Aile bağları bizim için çok önemlidir. Sırf iş için kalkıp memleketimizden gidemeyiz (İşl. 14) • Bizim burada birbirine bağlılık esastır. Ayrıca, hep yerlerimiz, arsalarımız var. Buraları da buradakileri de bırakamayız (İşl. 15) • Bizim kendi fikrimize göre, birlikten kuvvet doğar (İşl. 20).
Güven	Aile üyelerinin birbirine tam olarak inanması ve iyi niyet göstermesi	<ul style="list-style-type: none"> • Güven önemli bir şey. İnsanlar size güvenecek, doğruluktan dürüstlükten şaşmayacaksınız (İşl. 3) • Biz de öyle sorgulama falan olmaz. Zaten ara ara konuşuruz. Biri bir karar alıyorsa, zaten bir şeyleri biliyordur da o kararı vermiştir (İşl. 4) • Aile işletmelerinde güven çok önemli. Başka bir yerde çalışsanız, canınız sıkılınca gidebilirsiniz ama buradan gitmek öyle kolay değil (İşl. 5) • Hayatta en kötü şey arkanızı kollamaktır (İşl. 7) • Birbirimize güvenmeden bu işletmede beraber çalışamayız (İşl. 19)
Adalet	Aile üyeleri arasında eşitliğin olması ve tüm aile üyelerinin emeklerinin karşılıklarını alması	<ul style="list-style-type: none"> • Babam çalışanlarına öz evlatları gibi davranıyordu. Burada çalışan herkes ailenin birer üyesiydi ve herkes hak ettiğini alırdı (İşl. 3) • Burada pilavı tartarak veriyoruz... Bunu hakkın ve adaletin bir simgesi olarak görüyorum. İşimde de, ailemde de bu böyledir. Biz babamın vasiyetlerini yerine getirmeye çalışıyoruz. Adalet çok önem verirdi (İşl. 5) • Herkes için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım. Eşitlik bu. Kimseye farklı bir şey yok, benim için kardeşlerim de halalarım da aynıdır, çocuklarım da... Kim için ne gerekiyorsa bunu yapmayı ben kendime görev biliyorum ve bunu yaparken de severek yaptığım için hiç şikâyetçi olmadım (İşl. 7) • Herkes işletmeye katkısı ölçüsünde payını alır (İşl. 8) • Tüm aile üyelerinin hakları eşittir, 1 gr oynamaz (İşl. 10) • Maaş sistemi kullanıyoruz (İşl. 12)

Bir aile işletmesinin benimsediği değerler, ailenin kültürel yapısı ile yakın ilişkilidir. Ailenin kültürel yapısı, diğer bir ifadeyle ailenin değerleri de toplumun kültürel yapısından etkilenecek olmaktadır. Doğu Karadeniz Bölgesi’nde, *Tablo 8*’de de belirtildiği üzere, öncelikli olarak ataerkil aile yapısı dikkat çekmektedir. Ataerkil aile yapısı, ailelerde otorite olarak tanımlanan kişileri, erkek çocukların ayrıcalıklı olmasını ve kadınların iş yaşamı dışında tutulmasını kapsamaktadır. Görüşmelerde aile işletmesi sahiplerine kaç çocukları olduğu sorulduğundan, birçoğunun kız çocuklarını genellikle

hesaba katmadıkları tespit edilmiştir. Çocuk sayılarını belirtirken kız çocuklarını da düşünen aile işletmeleri ise, görüşmelerin ilerleyen sorularında yine kız çocuklarını hariç tutarak cevap vermişlerdir.

Görüşme yapılan aile işletmelerinin birçoğunda önderliği mevcut kuşağın en büyük bireyi elinde tutmaktadır. Küçük kardeşlerin aile işletmesini yürüttüğü ailelerde ise, işletme başındaki küçük kardeşin genellikle tek erkek çocuk olduğu görülmüştür. Ayrıca, görüşme yapılan tüm aile işletmesi sahiplerinin cinsiyeti erkektir. Bu durum, erkek çocukların ailelerdeki egemen konumunu göstermektedir. Erkek çocukların daha öncelikli olmasının yanı sıra, yaşlıların veya yaşlı kadınların söz sahibi oldukları belirtilmiştir. Genellikle baba ya da dede otoriter kişilik olarak tanımlanırken, bazı aile işletmelerinde babanın vefatından sonra annenin otoriter olduğu ve yaşı büyük olana her zaman hürmet edildiği ifade edilmiştir. Küçük yaşta olanlar daha bilgili oldukları durumlarda bile, kendilerinden büyüklere “*abi sen bilirsin*” denildiği belirtilmiştir.

Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki aile işletmeleri için önemli olan diğer bir husus aile içi bağlılık olarak ifade edilmektedir. Birbirlerine bağlılıklarının yanı sıra, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri arasında belirtilen toprağa bağlılık değerler kısmında yeniden gündeme gelmektedir. Ancak, aile işletmesi sahipleri burada toprağa bağlılık ile aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sosyal çevrelerinin kendilerine uygun olduğunu belirtirken; buldukları çevreden ayrılmaları durumunda ise aile yapılarına zarar geleceğini ifade etmek istemişlerdir.

Dışarılar buralara göre daha düzensiz, halk daha düzensiz ve özensiz... Buralardaki aile düzeni falan da yok oralarda... (İşl. 4)

Memleket dışındaki yerler bizim insanlığımıza uymaz, bozar bizi diye düşündük. (İşl. 20)

Dedem zamanında gitmiş gelmiş ama çevre, toplum hoşuna gitmemiş. Burada yabancı insan yok, tanınıyoruz, manevi bağlılığımız yüksek...” (İşl. 23)

Aile değerleri arasında bağlılığın öne çıkması, aynı zamanda Hofstede (1980)’nin kültürel sınıflandırmasında Türkiye’nin ortaklaşa hareket etme eğilimine yakın olması ile paralellik göstermektedir. Ayrıca, hemşehrilik ve nepotizmin kökenlerinde de ortaklaşa davranışçı kültür bulunmaktadır (Sargut, 2010: 185). Fakat, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde yer alan aile işletmelerinin değerleri arasında bağlılıkla birlikte, güven ve adalet

kavramlarının da öne çıkması nepotizmin olumsuz etkilerinin azaltıldığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışma kapsamındaki aile işletmelerinde aile bireyleri birbirlerine oldukça bağlı olmakla birlikte, aile üyesi olmayan çalışanlara da belli bir süre sonra güvenilmekte, inanılmakta ve birer aile bireyi gibi görülmektedirler. Aile işletmeleri, aile bireyi gibi gördükleri diğer çalışanlarına da adil yaklaşımlarla yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu sebeple, bu aile işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkileri görülmemektedir.

Hofstede (1980)'nin ülkelerin güç mesafesine ilişkin yapmış olduğu sınıflandırmada ise, Türkiye fazla güç mesafesi olan ülkeler grubunda yer almaktadır. Fazla güç mesafesi ve ortaklaşa davranış eğilimi bir araya geldiğinde ise, bu ülkelerin demokrasiyi yaşatmakta zorlandıkları veya yaşatamadıkları görülmektedir (Sargut, 2010: 187). Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin ataerkil aile yapısına sahip olması da bu noktada literatürle bağdaşmaktadır. Ataerkil aile yapısı demokratik yönetim tarzı ile tamamen uyum sağlayamamaktadır. Ancak, aile işletmelerinin yaşam öykülerinde baba veya dedelerin daha otoriter oldukları belirtilirken, genç kuşakların daha esnek olmaları sayesinde aile yapılarının zaman içerisinde katı kurallar yerine daha ılımlı hale geldiği de ileri sürülebilmektedir. Genç kuşaklara sahip aile işletmeleriyle yapılan görüşmelerde, aile yapılarındaki esnek, çağın gerekliliklerine uymak olarak ifade edilmiştir.

Tüm bunların yanında, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin aile değerleri arasında bağlılık, güven ve adalet kavramlarının öne çıkması ilk bakışta her işletmede olması gereken değerler olarak yorumlanabilmektedir. Ancak, diğer işletmelere nazaran aile işletmelerinde bağlılık, güven ve adalet kavramları süreklilik üzerinde daha etkilidir. Bağlılık, bireyleri ortak bir amaç etrafında toplayarak motive etmeye yararken, güvenilirlik sürekliliğin ön şartı niteliğini taşımakta, adalet kavramı ise aile işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkilerinin görülmediğini ortaya koymaktadır. Herhangi bir işletme için güvenilirlik çok temel bir özellikken, güvenilirliği zedeleyen bir durum olduğunda olaya sebebiyet veren kişi işten ayrılabilen veya işten atılabilmektedir. Ortaklaşa davranış eğilimi gösteren aile işletmelerinde ise, insan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında, istihdam edilecek kişilerin seçiminde beceri ve yeterlilikten çok güven ve sadakat ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2010: 195). Ayrıca, İşletme 5'in de belirttiği gibi, aile işletmelerinde "ceketini alıp çıkmak" kolay olmamaktadır. Bu sebeple, Tablo 8'de

belirtilen ve çok basit gibi görünen kavramlar özellikle aile işletmeleri için kritik önem taşımaktadır.

3.3.4.2. İş Değerleri

Aile işletmelerinde iş değerleri, toplumsal kültürün aile değerleri süzgecinden geçirildikten sonra iş ilişkilerine yansımış hali olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş değerlerinin temelinde aile değerleri yer almaktadır. Aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde oldukça etkili olan iş değerleri kapsamında, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri için çalışkanlık, yenilikçilik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük değerleri önem taşımaktadır.

Çalışkanlık kavramı aile işletmeleri için işlerinde özveri göstermeyi, disiplinli olmayı ve kendi işlerinin başında olmayı ifade etmektedir. Yenilikçilik aile işletmelerinin faaliyetlerinde kendilerini ayrıcalıklı kılacak işlere imza atmaları veya teknolojiyi takip etmeleri anlamını taşımaktadır. Sorumluluk sahibi olmak; çok çalışmakla birlikte yapılan işlerin herkes tarafından benimsendiğini ve sorumluluğun herkes tarafından paylaşıldığını göstermektedir. Dürüstlük ise, iş ahlakına uygun şekilde çalışıldığını belirtmektedir.

Tablo 9'da Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin benimsedikleri iş değerleri ve bazı aile işletmesi sahiplerinin bu değerlere ilişkin ifadeleri her almaktadır. Her bir aile işletmesi sahibi tabloda yer alan değerlerin, işletmelerinin sürekliliği üzerinde oldukça fazla etkiye sahip olduğunu düşünmektedir.

Tablo 9: Aile İşletmelerinde Benimsenen İş Değerleri

İş Değerleri	Anlamı	Alıntılar
Çalışkanlık	Özveri göstererek çalışmak ve disiplinli olmak	<ul style="list-style-type: none">Babam çok çalışkan bir insandı. Ben de ondan ne gördüysem onu yapıyorum. Sabah 4-4buçuk gibi işe gidiyorum. Diğer çalışanların da böyle olmasını bekliyorum (İşl. 1)Babam çok disiplinli ve çalışkandı. Kendi işinize sahip olmak istiyorsanız çalışkan olmak zorundasınız (İşl. 4)Babam çok çalışkan bir insandı. Ne diyorum sabah 6'da dükkânı açardı. İnsanlara hizmet götürmek isterdi (İşl. 5)Burada herkes iş disiplinine sahip bir şekilde çalışır (İşl. 14)

Tablo 9 (Devamı)

İş Değerleri	Anlamı	Alıntılar
Yenilikçilik	Aile işletmelerinin bölgelerine veya buldukları illere yeni bir şeyler getirmiş olmaları ve teknolojiyi takip etmeleri	<ul style="list-style-type: none"> Bu biraz da ileri görüşlülükle alakalı bir durum. Geleceğe yönelik tahminler yapıp, kendimizi sürekli ona göre yeniliyoruz (İşl. 1) Alanımızla ilgili çıkan her türlü yeniliği takip ederiz. Teknolojiden faydalanırız. Kereste imalatıyla ilgili hangi yenilikler varsa, onların hepsi bizde vardır. Gideriz fuarlara, bilgi ediniriz (İşl. 2) Babam yeniliği sever. Bölge’de ilk ısıcam hattını kurduk (İşl. 6) Bölge’deki ilk büyük oyuncak mağazasını açtık (İşl. 7) Trabzon’daki bakır amaçlı press makinesini ilk ben getirttim. Dünya değişiyor ve müşteriler yenilik istiyor. Bunu karşılamak zorundasın (İşl. 8) Bölge’deki ilk düzenli raf sistemlerini biz getirdik... Kendi markamızı ürettik (İşl. 10) Bizim sektörümüzün de bir gereği olarak sürekli yenilik yapmak durumundayız. Biz işletme olarak hep ileriye gitmek istiyoruz. Bunun için şart... (İşl. 11) Buradaki ilk ve tek ayakkabıcı biz olduk yıllar boyu... İstanbul’dan İtalyan ayakkabı katalogları getiriyorduk (İşl. 24) Markalı giyimi buraya ilk biz getirdik... Diğer bazı mağazalarda da vardır bazı markalar ama bilinmez. Biz sattığımız marka ile tanınıyoruz (İşl. 25)
Sorumluluk Sahibi Olmak	Tüm aile işletmesi çalışanlarının işletmeye ait yükü isteyerek paylaşmaları ve işi benimseyerek yapmaları	<ul style="list-style-type: none"> Eğer çalışkansanız, herkesin hakkını veriyorsanız, güler yüzlü ve samimi bir şekilde işinizi yapıyorsanız uzun süreler boyunca işletmenizi sürdürürsünüz. Sorumluluk almanız, işinizin başında olmanız ve işinizi sevmeniz önemli (İşl. 5) Biz kendi aile üyelerimize de, diğer çalışanlarımıza da diyoruz ki “bu ekmeğin teknesi sizin. Herkes de burayı sahipleniyor (İşl. 10) Herkes kendi sorumluluğunu bilir (İşl. 12) Tüm çalışanlar işi kendi işleri gibi benimserler (İşl. 14) Hep beraber sorumluluk alır hep beraber kazanırız (İşl. 15) Dürüstlük, iş ahlâkı olacak mutlaka. Düzen, tertip, müşteriye karşı ilgi ve güler yüz bizim çalışanlara tembillemediğimiz, kendimizin de özen gösterdiğimiz kurallardandır (İşl. 22)
Dürüstlük	Verilen sözleri tutmak, yalan söylememek ve iş ahlâkına uygun davranışlar sergilemek	<ul style="list-style-type: none"> Her şeyin başında dürüstlük ve güven vermek geliyor. İnsanlara güven vermediğiniz sürece sağlam temelli ticaret yapan insan vasfında olamazsınız (İşl. 1) Birinci derece dürüstlük lazım. Aile bireyi olsun ya da olmasın herkes bu müesseseye karşı itaatli olmalı (İşl. 3) Babam çok dürüst bir adamdı, onun bir sözü herkese yeterdi. Şimdi de aynı şeyi devam ettirmeye çalışıyoruz (İşl. 4) Yeter ki yalan olmasın... Biz buna çok önem veriyoruz (İşl. 12) Dürüstlük bizim için çok önemli. Maddi sorgulamaya hiçbir zaman girmeyiz (İşl. 17) Babamdan dürüst olmayı, verdiği sözün arkasında durman gerektiğini, iş ahlâkına sahip olmayı öğrendim. Bunlar doğal süreçte gelişen, üzerinde çok fazla düşünmediğimiz şeyler (İşl. 23)

Tablo 9’da belirtildiği üzere, Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki aile işletmeleri için disiplinli olmak ve kendi işinin başında olmak önem taşımaktadır. Aile işletmesi sahipleri görüşmelerde, aile işletmesi sahibi olup kurulduktan sonra varlıklarını devam ettiremeyen arkadaşları için işlerinin başında durmadıklarını, özveri göstermediklerini ve iş nasıl olsa yürür anlayışında olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, kendilerinin özellikle çalışma saatlerine dikkat ettiklerini, mesai saatlerinin bile yetmediğini ifade etmişlerdir.

Uzun süreli çalışanlarına aile üyelerine olduğu gibi güvendiğini, ancak işin başında olmanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, çalışkanlığı genellikle babaları veya dedeleri ile ilişkilendirmiş olup, bu değeri bir miras gibi kabul ettiklerini beyan etmişlerdir. İşletmenin sürdürülebilmesi için her türlü özveriye göstermeye hazır olduklarını ifade ederken, aile işletmelerinin kendileri için anlamını şu şekilde açıklamışlardır:

Burası bizim çocuğumuz gibi. Bizim bütün paramız bu şirkettedir. Amcalarım da dâhil kimsenin dışarda başka parası yoktur. Bütün para bu şirkete yatırılır. Makineler alınır, yatırımlar yapılır. O yüzden burayı korumak bizim için çok önemli. Burası bizim çok çok kutsal yani. Burayı çok seviyoruz. İlerde buranın kapanması, yıkılması bizi çok üzer, yaşım daha ileri olsa herhalde şok olurum, kalp krizi geçiririm, ölürüm belki de... (İşl. 6)

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri incelendiğinde, her birinin bölgeye ya da buldukları illere çeşitli yenilikler getirdikleri veya son teknolojiyi yakından takip ettikleri görülmektedir. Ancak, mevcut kuşakların öncüleri kurucularının daha büyük yenilikler yaptıklarını, günümüzde yenilik yapmanın o kadar kolay olmadığını belirtirken, çağa uyum sağlamanın önemine değinmişlerdir.

Benimsenen iş değerlerinden, 'sorumluluk sahibi olmanın' aile işletmeleri için çok büyük önem taşıdığı şu sözlerle ifade edilmek istenmiştir:

Sadece kendinizi değil, işletmenizi de düşünmeniz lazım. Diğer işletmelerde olduğu gibi yabancılık yok burada. Bu işletmeler bizim çocuklarımız gibi. Kafanız bozulduğunda çekip gidemezsiniz. O yüzden sahiplenici, düzenli, iyi ilişkiler kurarak işinizi yaparsanız uzun süreler boyunca işletmenizi devam ettirme şansı yakalarsınız (İşl. 3)

Aile işletmesi sahipleri, dürüstlüğü iş yapma kurallarının mutlak şartı olarak tanımlamaktadırlar. Bu değer aileden geldiğini belirtirken, aksi halde gelişmesinin çok zor olduğunu eklemektedirler. Diğer bir ifadeyle, dürüstlüğü aile mirası olarak algılamakta ve titizlikle devam ettirmeye çalıştıklarını belirtmektedirler:

Doğru olmak, dik durmak, adam olmak, çalışkan olmak, disiplinli olmak, doğru konuşmak, insanları kandırmamak, yalan konuşmamak, toplumun değerlerine saygı göstermek... Bunların hepsi aileden gelen şeyler. (İşl. 7)

Bu kısımda ele alınan aile ve iş değerlerinin tamamı aile işletmelerinin sürekliliği üzerinde olumlu etkileri olan, özen gösterilmesi gereken değerler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, bu değerler tüm işletmelerin dikkat etmesi gereken değerler olmak üzere, aile

işletmeleri için daha fazla önem isteyen konuları ifade etmektedir. Bir aile işletmesinin diğer işletme türlerinden ayrıldığı temel noktanın, sahip olduğu samimi ve kişisel ilişkiler olduğu unutulmamalıdır.

3.3.5. Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Süreci

Örgütsel yedekleme, çalışmanın ikinci kısmında da belirtildiği gibi, işletmenin insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacı karşılayabileceği düşünülen kişilerin işletmeye hazırlanması sürecini ifade etmektedir (Erdoğan, 2007: 140). Aile işletmelerinin doğası gereği, işletmenin kuşaklar boyu aynı ailenin kontrolünde sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple, aile işletmesi sahipleri kendilerinden sonra işletmenin başına kendi çocuklarının geçmesini arzulamaktadırlar.

Örgütsel yedekleme süreklilik içeren bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Grote, 2003: 113). Buna rağmen, birçok aile işletmesinde örgütsel yedeklemeye ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. Örgütsel yedeklemenin önemini kavramış olan aile işletmesi sahipleri ise, çocuklarının işletmeyi devralmasına yönelik çeşitli çalışmalar yürütmektedirler. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin bu konuda ilk olarak kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelini benimsedikleri görülmektedir.

Kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeline göre, henüz küçük yaşlarda olan ve işletmeyi devralması muhtemel potansiyel varisler işletmeye alıştırılmak için okul saatleri dışındaki boş zamanlarında işletmeye çağrılmaktadırlar. Yavaş yavaş işle tanışan genç kuşağa çeşitli sorumluluklar verilmektedir. Böylelikle, yeni kuşak aile işletmesini, iş kolunu ve çalışma hayatını tanımaya başlamaktadır.

Bu bölgedeki aile işletmesi sahiplerinin, kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeline paralel olarak, örtük bilgi aktarımının da örgütsel yedekleme sürecinde oldukça önemli olduğunu ve örtük bilginin ancak bu yolla aktarılabileceğini belirtmeleri dikkat çeken hususlardan bir diğerini oluşturmaktadır. Daha önceden de açıklandığı gibi, örtük bilgi teorik olmayan, pratikle kazanılan bir bilgi çeşididir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 82).

Tablo 10’da, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin örgütsel yedekleme sürecine ilişkin önem verdikleri hususlar yer almaktadır.

Tablo 10: Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme

Örgütsel Yedekleme	Anlamı	Alıntılar
Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli	Aile işletmesini devralacak kişinin işletmenin kurucusuna benzeyecek şekilde yetiştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Daha gün doğmadan her sabah babamla işe giderdim (İşl. 1) • Kendi babam beni burada istedi, okuldan arta kalan zamanlarda hep beni çağırıyordu (İşl. 2) • Babamdan gördüğümü ben de kendi çocuklarıma yaptım. Henüz onlar küçükken, 10-20 gün onları bu işletmede yalnız bıraktım (İşl. 5) • Okul çıkışlarında hep buraya gelirdim. Arkadaşlarım top oynardı ben hiç oynayamadım... (İşl. 8) • Okul çıkışı, hafta sonu, yaz tatilleri hep çalışıyordum (İşl. 9) • Baba mesleği, onu gördük, onu yaptık (İşl. 13) • Boş kaldıkça fındık içinde vakit geçirirdik (İşl.15) • Bu işletmeyle ilk olarak, babama sefertasıyla yemek taşıyarak tanıştım (İşl. 22) • Burası küçük yer zaten, boş vakitlerimi hep babamla geçirirdim (İşl. 25)
Örtük Bilgi Aktarımı	Sözle aktarılması kolay olmayan bilgilerin pratikle kazandırılması	<ul style="list-style-type: none"> • İşçiler gibi bende burada her kademedede çalıştım. Şimdi de yapılan her işi fiilen yapacak kadar biliyorum (İşl. 7) • Küçük sorumluluklar veriyordu, yapılan işlerin teslimatlarını yapıyordum (İşl. 9) • Babam beni en alt kademededen başlattı, buralarda kutular, koliler taşıyordum (İşl. 10) • Ben 5 yaşında pazarlamaya çıktım. Satış elemanı gibi çalıştım ama küçük olduğum için daha hafif görevler verdiler bana. Getir götür işlerini yapıyordum. Ama babam bankalara bile gönderirdi beni, bende işlerin nasıl yürüdüğünü o zamanlardan gördüm... (İşl. 14) • Gözlem yapma şansım oldu, işi öğrenmek açısından... (İşl. 19) • Ortaokulda ihalelere giriyordum (İşl. 21) • ... Teslimat, yükleme-boşaltma işlerini yaptım (İşl. 22) • Ayakkabıların tozunu alarak, boş kutuları çöpe atarak başladım. Paspas yapıyordum. Camları silerdim... Bisiklet sürerlerdi mahalledeki çocuklar, babam bana izin vermezdi. Hâlâ içimde kalmıştır, bir bisikletim olmadı ama İstanbul’a giderken cebime çok para koyardı. Yani cimrilikten değildi yaptıkları... Demek ki bana işi öğretmeye çalışıyormuş (İşl. 24)

Görüşmelerde, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde yer alan ve başarılı bir şekilde üçüncü ve daha sonraki kuşaklara ulaşan aile işletmelerinin örgütsel yedekleme sürecine önem verdikleri, çocuklarını küçük yaşlardan itibaren işletmeye hazırladıkları görülmektedir. Bunun yanında, aile işletmesi sahipleri genç kuşakların, eğitimlerine ve başka işletmelerde çalışarak farklı deneyimler elde etmelerine önem verdikleri görüşünü paylaşırken, pratikte ortak bir eğitim yönlendirmesine ve kendi aile işletmeleri dışında kazanılan bir tecrübeye rastlanmamaktadır.

Aile işletmelerinin genellikle, kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelini benimsedikleri görülmektedir. Bu kapsamda, her bir kuşak kendinden sonraki kuşağın, diğer bir ifadeyle çocuklarının okul çıkışlarında, yaz dönemlerinde, hafta sonlarında işletmeye gelerek çeşitli sorumluluklar ve görevler almalarını sağlamışlardır. Böylece, aile işletmesinin genç kuşakları kendi aile işletmeleriyle çok küçük yaşlarda tanışmış ve tecrübe kazanmaya başlamışlardır. Bu sayede, kuşaklar arasında anlatılması kolay olmayan bilgilerin aktarımının sağlandığını belirtmişlerdir.

...Daha ben okul yıllarıdayken, babam her sabah işe erkenden gün doğmadan giderdi. Bir süre sonra ben de sabahları erkenden kalkıp babamla gitmeye, ona yardım etmeye başladım. Önce sabah işe gidiyordum sonra okula gidiyordum. Ama hep babamın gölgesindeydim. (İşl. 1)

Tolga daha küçük olduğu zamanlarda şu kapının önüne bir şeyler koyup sattırdım mesela. Tezgâhlar yapardım ona, sergiler. Kendi başına bir şeyler sattırırdım ona. Yani onu o zamandan beri yetiştirdim. Diyebilirim ki Tolga 10 yaşından beri işin içerisinde. İşle haşır neşir. Bende memnunum ondan. Ben olmasam da yapacağına inanıyorum. Zaten pek de karışmıyorum artık. Ödemelerde falan... Bazen mal alımlarına gidiyorum. Çoğunlukla o gidiyor. Ben kendimi çektim diyebilirim. Mahallede doğru dürüst arkadaşı yoktur. Okul arkadaşı da çok yoktur. Çünkü bizim babamızdan aldığımız disiplin ve terbiye öyleydi. Boş zamanda dükkânda olunurdu. Mesela yedik yemeğimizi, öğleden sonra okul yoktu. “Oğlum doğru babanın yanına, dükkâna...” Böyle olurdu. Okuldan işe, işten eve. (İşl. 3)

Beni babam beni zaten çıraklıktan yetiştirdi. Babamdan bahsederken demiştim; baba-oğul gibi değil de usta-çırak gibiydik babamla diye. Küçük yaşlarımdan beri, herhalde 10 yaşındaydım sürekli babama yardım ederdim. Gelip giderdim. Bir iş olduğunda hemen yapardım. Zaten ilkokuldan sonra okumadığım için de hep bu işin içinde büyüdüm. Çocuklarım ise onlar liseyi bitirdiler. Ama onlar da 10 yaşlarından itibaren okuldan çıkınca, bazen okula gitmeden, okul tatile girdiğinde hep buraya geldiler. Gördüler, öğrendiler. Çalıştılar, halen çalışıyorlar işte... (İşl. 4)

Aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan sosyal sermaye kavramının önemi de bu yöntemle ailenin genç bireylerine öğretilmiştir. Sosyal sermaye kapsamında belirtilen sosyal ilişkiler, anlatılarak öğretilecek bir bilgi niteliği taşımamaktadır. Aile işletmesinin olgun kuşaklarının sahip olduğu ilişki ağları ve iletişim kanalları uzun zaman içerisinde gelişen ve ancak, genç kuşağın küçük yaşlardan itibaren işletmeye dâhil olmasıyla kazanabileceği bir birikimdir.

Kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelinin sorunu, genç kuşakların kendilerinden önceki kuşakları kopyası olma endişesidir. Olgun kuşakları taklit etme davranışı, yeni gelişimlerin ve yenilik yapma davranışlarının daha sınırlı düzeylerde kalabilmesine neden

olmaktadır. Bu durum, genç kuşakların eğitim konusuna hassasiyetle eğilmelerini gerektirmektedir.

Sonuç olarak, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde işletmelerin kurucuları, aile işletmesinin sosyal sermayesi, benimsenen aile ve iş değerleri ile örgütsel yedekleme sürecine gösterilen önemin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında, aile işletmelerinden bazılarının kurumsallaşma çabası içerisine girdikleri görülmüş, ancak henüz kurumsallaşmayı başarabilmiş bir aile işletmesine rastlanmamıştır. Görüşmelerde, aile işletmesi sahipleri, finansal sebepler ve çalışan sayısının sınırlı olması yüzünden üçüncü kuşağa kadar kurumsallaşmanın çok mümkün olamayacağını, aynı zamanda gerekli de görülmediğini ifade etmişlerdir. Dördüncü kuşağa ulaşan aile işletmeleri ise, kurumsallaşmanın zamanının geldiğini, bundan sonra ancak kurumsallaşmanın sağlanması halinde işletmelerin varlık göstermeye devam edeceklerini belirtmişlerdir.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmediği aile işletmelerinde üçüncü kuşağa kadar ulaşabilmiş olma başarısı, aile işletmesi kurucularının sağlam kişilik özellikleri ve benimsedikleri değerlere dayandırılmaktadır. Bunun yanında, aile işletmelerinin değerlerine bağlı olarak geliştirilen sosyal sermaye ve örgütsel yedekleme unsurları da destekleyici unsurlar olarak ifade edilmektedir. Aile işletmelerinin dinamiklerinin farkında olan aileler bu unsurlara hassasiyetle yaklaşmakta ve süreçleri ciddiye almaktadırlar.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Tüm işletmeler içerisinde çoğunluğa sahip aile işletmeleri ülke ekonomileri için önemli görülmektedirler. Buldukları ülkelerin, bölgelerin ya da illerin ekonomik kalkınması büyük ölçüde aile işletmelerinin başarısına dayanmaktadır. Ancak, aile işletmelerinin süreklilikleri konusunda çeşitli sorunlar gözlenmektedir. Ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için söz konusu aile işletmelerinin içinde buldukları durumları incelemek ve süreklilikleri üzerinde etkili olan unsurları detaylarıyla ele almak gerekmektedir. Buna rağmen, aile işletmelerinin sürekliliklerine ilişkin yapılan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır.

Aile işletmeleri; aile, işletme, mülkiyet ve yönetim alt sistemlerinden oluşmaları sebebiyle diğer işletme türlerinden ayrılmaktadırlar. Aile işletmelerinin kendi yapıları içinde şekillenen unsurlar her aile işletmesinde farklılık gösterebilirken, bazı çevresel koşullar tüm aile işletmelerini ve diğer işletme türlerini aynı şekilde etkileyebilmektedir. Aile işletmelerinin en önemli yapı taşlarından birinin aile olması sebebiyle, bu tür işletmelerin buldukları toplumun kültürel özellikleri ile yakın ilişki içerisinde oldukları belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin iç yapıları buldukları çevre koşullarına göre oluşmaktadır. Her bölgede aile işletmeleri farklı özellikler kazanabilmektedirler. Bu sebeple, aile işletmeleri için ülke çapında bir genelleme yapılmadan önce bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artırılması önem taşımaktadır. Bu çalışmada da Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde hangi içsel unsurların etkili olduğu araştırılmıştır.

Bu çalışmanın amacına uygun olarak, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, bölgesel çalışmalarda kullanılan adıyla TR 90 Bölgesi'nde yer alan 6 il çalışmanın kapsamına alınmıştır. Bunlar: Artvin, Gümüşhane, Rize, Trabzon, Giresun ve Ordu illeridir. Bu illerde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin mevcut kuşak öncüleri ile görüşmeler yapılmıştır. Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa geçiş oranlarına bakıldığında, üçüncü kuşak ve sonraki kuşaklara ulaşabilen aile işletmelerinin oldukça azınlıkta kaldıkları görülmüştür. Bu sebeple, en az üçüncü kuşağa ulaşabilmiş aile işletmelerinin

sürekliliği büyük ölçüde başarmış oldukları kabul edilmiş ve araştırma üçüncü kuşağa ulaşabilmiş aile işletmeleri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen boyutlar arasında en etkili olan unsurun aile işletmelerinin kurucuları olduğu saptanmıştır. Aile işletmelerinin kurucuları, girişimci özellikleriyle aile yapısının dinamik özelliklerinden yararlanmakta ve bunu ailenin geçimini sağlayacak bir araç haline getirme konusunda başarı göstermektedirler. Aile işletmelerinin kuruluşundan itibaren sürekliliği bir amaç haline getiren aile işletmesi kurucuları, aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan diğer tüm unsurlar üzerinde de oldukça büyük bir etkiye sahiptirler. Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri arasında, kişilerin toplumla olan bağlılığı ve ilişkisi de oldukça dikkat çekmektedir. Bir aile işletmesi, ailesinin geçimini sağlamakla birlikte, bulunduğu çevreye hizmet etme amacını da gütmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmesi kurucularının buldukları bölgenin kalkınmasına katkı sağlamayı ve çevrelerinin sorunlarıyla ilgilenmeyi kendilerine misyon olarak belirledikleri görülmüştür.

Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri için önem taşıyan ve süreklilikleri üzerinde etkili olduğu düşünülen sosyal sermaye kavramı ise ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; aile ilişkileri ile sınırlı tutulan sosyal ilişkileri ifade eden aile sermayesi ve aile işletmesinin işbirliği yaptığı kişilerle ilişkilerini kapsamına alan örgütsel sosyal sermayedir. Her iki durumda da, aile işletmelerinin uzun dönemli ilişkileri dikkat çekmiştir. Aile işletmelerinde uzun süreli ilişkiler; kişilerarası güven duygusunun gelişmesinin, sıkı aile bağlarının, katılımcı yönetim tarzının benimsenmesinin ve itibar sahibi olmanın önemine işaret etmektedir.

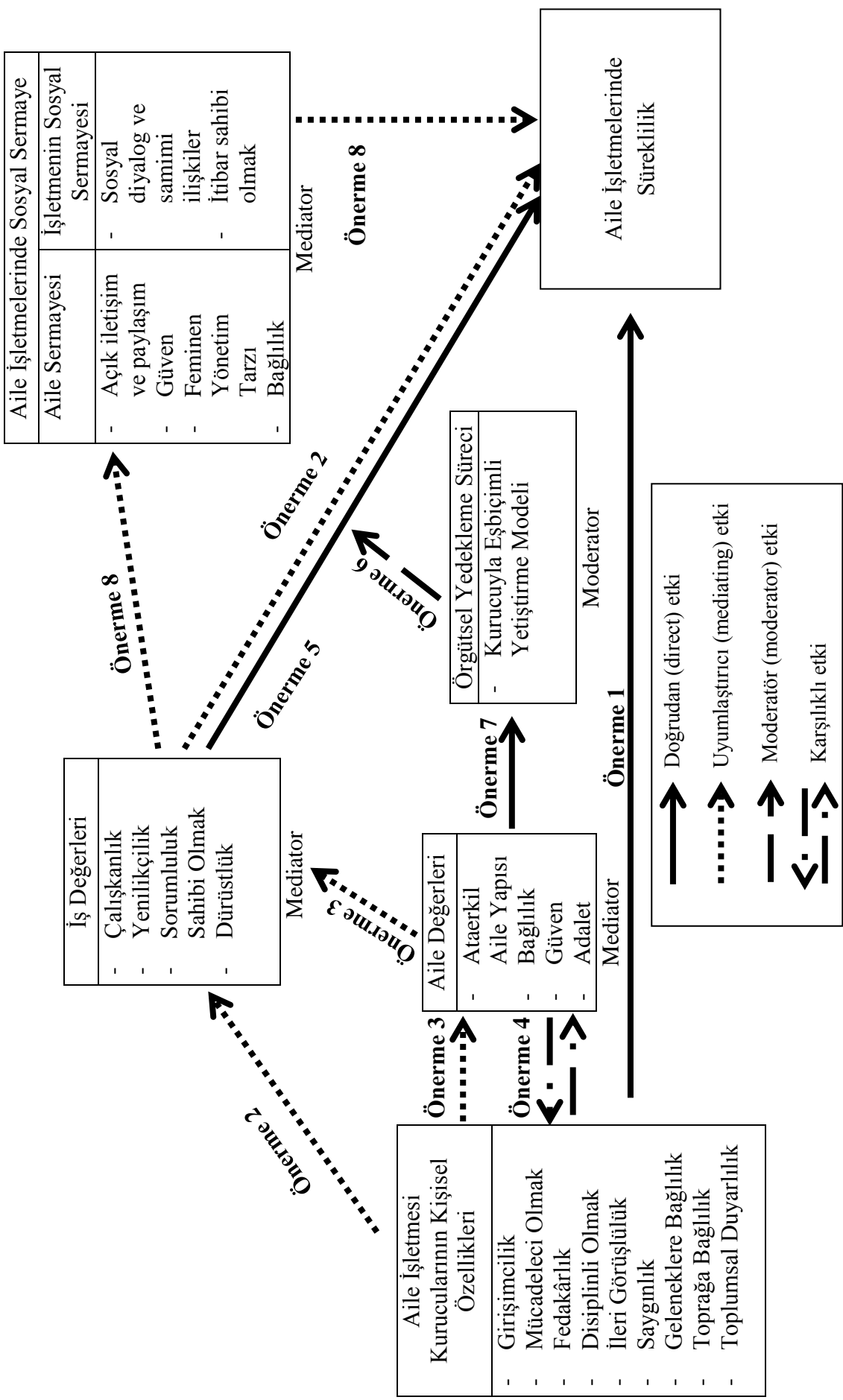
Aile işletmeleri için önem taşıyan diğer bir süreklilik boyutu aile ve iş değerleri olarak saptanmıştır. Aile değerlerinin ve aile işletmesi kurucusunun kişisel özelliklerinin etkisiyle iş değerlerinin belirlendiği ve bu değerlerin de sosyal sermayenin güçlenmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin benimsediği aile değerleri arasında ataerkil aile yapısı öne çıkmıştır. Aile işletmelerinde benimsenen ataerkil aile yapısı, işletmelerin buldukları toplumun kültürel yapısının etkisi altındadır. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinde kadınlar iş yaşamının dışında tutulmakta ve kararlara karışmalarına çok fazla izin verilmemektedir. Kadınların

ancak yardımcı görevlerde bulunabildikleri saptanmıştır. Ataerkil aile yapısının özellikleri arasında kimseye güvenilmemesi yer almaktadır. Fakat Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin genç kuşaklarının, kendilerinden önceki kuşaklara oranla daha esnek aile ve iş değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir. Ataerkil aile yapısının daha önceki kuşaklarda olduğu kadar katı bir şekilde korunmadığı dikkat çeken bir durumdur. Bu sebeple, aile üyeleri arasında güven duygusunun çok gelişmiş olması beklenen bir bulgudur. Aynı zamanda, görüşülen aile işletmelerinin önceki kuşakları ile sonraki kuşakları arasındaki görüş farklılıkları ve benimsenen değerlerdeki esneklikler artan eğitim seviyesi ile açıklanabilmektedir. Aile işletmesinin ilerleyen kuşaklarında hem eğitim seviyesi artmakta hem de aile işletmesi yaşam döngüsü üzerinde yol katetmektedir. Böylelikle, profesyonel yönetim tarzına uygun şekilde katılımcı yönetim tarzı benimsenmeye başlanmıştır.

Aile işletmelerinin benimsedikleri iş değerleri arasında ise çalışkanlık, yenilikçilik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük yer almaktadır. Bu özellikler tüm işletmeler için olması gereken özellikler olarak yorumlanabilmekle birlikte, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmeleri için daha önemli oldukları görülmektedir. Aksi takdirde, bu aile işletmelerinin varlıklarını devam ettiremeyecekleri belirtilmiştir. Yenilikçilik aynı zamanda girişimcilik özellikleri arasında da yer almaktadır. Kuruluşlarından itibaren çevredeki fırsatları değerlendirebilmiş aile işletmeleri bölgeye veya buldukları illere yapmış oldukları katkılarla çevre tarafından tanındıklarını ve birçok zorluğun üstesinden sahip oldukları iyi ilişkiler vasıtasıyla geldiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilikleri üzerinde etkili olan diğer bir unsur örgütsel yedekleme sürecine verdikleri önem derecesidir. Benimsedikleri aile değerlerinden ataerkil aile yapısı özelliğiyle de paralellik gösterecek şekilde, kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelinin bu aile işletmelerinde başarılı olduğu görülmüştür. Ailenin genç kuşakları başka alanlarda eğitim görseler dahi çok küçük yaşlarda işletmeye dâhil edilmekte, kendilerine çeşitli görevler verilmekte ve sorumluluk almaktadırlar. Böylelikle, aile işletmelerinin özellikle sosyal sermayesi ile kuvvetlenen iş ağlarına ilişkin örtük bilgi yeni nesillere aktarılmış olmaktadır. Tüm bu sonuçlar ışığında, *Şekil 13*'teki model ve modele bağlı önermeler geliştirilmiştir.

Şekil 13: Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Geliştirilen Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği



Yapılan araştırmanın bulguları ve araştırmacının gözlemleri sonucunda; Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen etmenlere ilişkin çeşitli öneriler ve kavramsal bir çerçeve sunmak mümkündür.

Önerme 1: Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurucu odaklılık mevcuttur. Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ile işletmenin sürekliliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

Önerme 2: Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinin işletmelerin sürekliliklerini etkilemesi için kurucuların kişisel özelliklerinin öncelikle işletmede benimsenen iş değerlerine dönüştürülmesi gerekmektedir. Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri, iş değerleri aracılığıyla işletmenin sürekliliği üzerinde daha belirleyici olmaktadır. İş değerleri, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve işletmenin sürekliliği arasında uyumlaştırıcı (mediating) bir etkiye sahiptir.

Önerme 3: Aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinin iş değerleri aracılığıyla işletmenin sürekliliği üzerinde etkili olması yönündeki ilişkide ise, kurucuların kişisel özelliklerinin aile değerleri aracılığıyla işletmede benimsenen iş değerlerine dönüşmesini kolaylaştırdığı görülmektedir. Aile değerleri, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve iş değerleri arasında uyumlaştırıcı (mediating) bir etkiye sahiptir.

Önerme 4: Aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ve aile değerleri arasında ise, karşılıklı etkileşim mevcuttur. İlk olarak, ailede hâkim olan değerlere göre aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ortaya çıkmakta ve ardından aile işletmesi kurucuları sahip oldukları aile değerlerini ön planda tutarak kuşaklar boyu ailede yaşatmaktadırlar. Aynı zamanda, sahip oldukları aile değerlerini iş değerleri olarak aile işletmesine yansıtmaktadırlar.

Önerme 5: Aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri ve işletmenin sürekliliği arasında da doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin öne çıkan iş değerleri arasında çalışkanlık, yenilikçilik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük yer almaktadır.

Önerme 6: Örgütsel yedekleme süreci aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri ve işletmenin sürekliliği arasındaki ilişkide moderatör (moderator) etkiye sahiptir. Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki aile işletmelerinde gelecek kuşaklar kurucuyla eş biçimli yetiştirme modeline göre yetiştirildiğinde aile işletmelerinin sürekliliğinin artacağı, ancak yeni lider geliştirme modeli uygulandığında sürekliliğin azalacağı görüşü mevcuttur.

Önerme 7: Aile işletmesinin sahipliğini üstlenen ailede öne çıkan aile değerleri ve örgütsel yedekleme sürecinde izlenen yöntem arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Ataerkil aile yapısına sahip olan, bağlılık, güven ve adalet kavramlarını ön planda tutan aile işletmelerinde kurucuyla eş biçimli yetiştirme modelinin uygulandığı görülmüştür.

Önerme 8: Aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri ve işletmenin sürekliliği arasındaki ilişki aile işletmelerinde sosyal sermaye aracılığıyla güçlenmektedir. Aile işletmelerinin sosyal sermayesi, işletmede benimsenen iş değerleri ve işletme sürekliliği arasında uyumlaştırıcı (mediating) bir etkiye sahiptir. Aile işletmelerinde benimsenen iş değerleri aile işletmelerinin hem aile sermayesini hem de işletmenin sosyal sermayesini güçlendirmektedir. Aile işletmelerinde güçlenen sosyal sermaye ise aradaki ilişkinin kuvvetini artırmaktadır.

Bu çalışmanın bulgularına göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliğinin aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinden, aile işletmelerinde benimsenen aile ve iş değerlerinden, aile işletmelerinin sosyal sermayesinden ve örgütsel yedekleme sürecine verilen önemden etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda, çalışma Türkiye'deki aile işletmelerinin sürekliliğine ilişkin literatürde pek yer verilmeyen bölgesel ölçekli bir çalışma olması sebebiyle akademik yazına önemli bir katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmeleri için bir süreklilik modeli sunması da çalışmanın diğer bir katkısıdır.

Yapılan çalışmanın katkılarının yanı sıra, bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan en önemlisi, çalışmaya dâhil edilmesi planlanan aile işletmelerine ulaşılmasında karşılaşılan sıkıntılardır. Bu durum, araştırmacının sosyal çevresi ve illerin ticaret odalarındaki yetkililerin iyi ikili diyalogları sayesinde büyük bir sorun oluşturmamıştır. Aynı zamanda, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin ataerkil

kültüre sahip olması sebebiyle görüşmelere genellikle aile işletmelerinin mevcut kuşağının en büyük erkek bireyi katılmıştır. Aile işletmelerinde aynı ailenin üyesi olan farklı aile bireyleri ile görüşme imkânı bulunamamıştır. Ancak, araştırmacının daha önceden bu çalışma konusuna yakın bir projede yer alması sebebiyle deneyimli olması, aynı ailenin sadece tek bir üyesiyle görüşmüş olmasının dezavantajını azaltmıştır. Görüşülen 25 aile işletmesinin 24 tanesinde her bir aile işletmesinden tek bir kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmesine rağmen, her bir görüşmede olabildiğince zengin bakış açısı yakalanmış ve veriler araştırmacının aile işletmelerinin işyerlerinde yaptığı gözlemlerle desteklenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak, gelecekte yapılacak çalışmalar için yapılabilecek öneriler şunlardır:

1. Ülke ekonomilerinin kalkınmasında büyük role sahip aile işletmelerinin sürekliliklerinin artırılabilmesi için öncelikli olarak bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artırılması gerekmektedir.
2. Bölgesel ölçekli çalışmaların sayısının artması ile Türkiye'deki aile işletmelerinin bölgesel tutum farklılaşmaları arasında karşılaştırma yapılabilir.
3. Aile işletmelerinin, buldukları çevrelerin özelliklerine uyumlu yönetim mekanizmaları geliştirdikleri vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, tüm aile işletmelerinin sürekliliklerini artıracak tek bir modelin olmadığı vurgulanmaktadır. İlerleyen zamanlarda, bölgesel çalışmalar arasındaki ortak özellikler saptanarak, ülkenin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınmalı ve Türkiye'deki aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayacak bir model oluşturulmalıdır.
4. Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin özellikleri ile yurtdışındaki aile işletmelerinin özellikleri arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Sürekliliklerini etkileyen etmenler açısından ne gibi farklılıklar olduğu incelenebilir.
5. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin benimsedikleri değerler ve bu bölgeden ayrılarak diğer bölgelerde girişimcilik yapan kişilerin etkisindeki işletmelerin yapıları ve benimsedikleri değerler incelenerek karşılaştırmalar yapılabilir.

6. Ataerkil aile yapısı hâkim olan Doğu Karadeniz Bölgesi aile işletmelerinin kadın üyelerinin aile ve iş yaşamı arasındaki uyuma ilişkin algıları da incelenebilir.
7. Üçüncü kuşağa ulaşmış olan aile işletmesi sayısı oldukça azınlıkta kaldığından, bu şart aranmadan, aile işletmeleri sektörel açıdan gruplara ayrılarak sürekliliklerini etkileyen etmenler üzerinde çeşitli analizler yapılabilir.
8. Bu çalışma daha ileri götürülerek, içsel etmenlerle birlikte aile işletmelerinin sürekliliklerini etkileyen dışsal etmenler araştırılabilir. İçsel etmenler ve dışsal etmenler arasındaki ilişkiler üzerinde analizler yapılabilir.
9. Günümüzde üçüncü kuşağa ulaşmış olan ve sürekli olduğu kabul edilen aile işletmeleri takip edilerek kendilerinden sonraki kuşaklara aktarılıp aktarılamadıkları belirlenebilir ve aile işletmelerinin üçüncü kuşaktan sonraki kuşaklara geçiş yapabilmelerini sağlayan unsurlar veya aktarılamama sebepleri incelenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Acuner, Taner ve diğeri (2012), “Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: NEXT Projesi”, **5. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 245-257, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Ada, Nesrin ve diğeri (2004), “Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 255-263, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Adams, A. Frank ve diğeri (2004), “The Importance of Integrated Goal Setting: The Application of Cost-of-Capital Concepts to Private Firms”, **Family Business Review**, 17(4), 287—302.

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER) (2012), **Yönetici Söyleşileri**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Akgemci, Tahir ve Sevinç, İsmail (2004), “Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, , 512-520, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Akın, H. Bahadır ve Yılmaz, Nahit (2004), “Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, , 178-188, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Aksakal, Ayçe T. (2011), “Az Sermaye Daha Çok Kredi”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 19(5), 158-166.

Akturan, Ulun (2013), “Örnek Olay Çalışması”, Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum**”, 2. Baskı içinde (181-193), Ankara: Seçkin Yayınları.

————— (2013), “Nitel Araştırmalarda Örneklem”, Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum**”, 2. Baskı içinde (195-204), Ankara: Seçkin Yayınları.

Akturan, Ulun ve diğerleri (2013), “Gözlem”, Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum**”, 2. Baskı içinde (99-102), Ankara: Seçkin Yayınları.

Alayoğlu, Nihat (2003), **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

————— (2006), “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 545-559, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Altunışık, Remzi ve diğerleri (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 6. Baskı, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Ankara Sanayi Odası (2005), **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara: ASO Yayınları.

Araslı, Hüseyin ve Tümer, Mustafa (2008). “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus”, **Social Behavior and Personality**, 36 (9), 1237–1250.

Arıcıoğlu, Atilla M. ve diğerleri (2008), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri

Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 277-288, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Arksey, Hilary ve Knight, Peter T. (1999), **Interviewing for Social Scientists**, CA: Thousand Oaks: Sage Publications.

Aronoff, Craig (2004), “Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival”, **Family Business Review**, 17(1), 55-59.

Aronoff, Craig E. ve Ward, John L. (2010), **Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success**, 2. Basım, New York: Palgrave MacMillan.

Arregle, Jean-Luc ve diğerleri (2007), “The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, **Journal of Management Studies**, 44(1), 73-95.

Astrachan, Joseph H. (2003), “Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field”, **Journal of Business Venturing**, 18(5), 567-572.

Astrachan, Joseph H. ve diğerleri (2002), “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, **Family Business Review**, 15(1), 45-58.

Asunakutlu, Tuncer ve Avcı, Umut (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15(2), 93-109.

Ateş, Özgür (2003), **Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Athassiou, Nicholas ve diğerleri (2002), “Founder Centrality Effects On the Mexican Family Firm’s Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance”, **Journal of World Business**, 37, 139-150.

Atila, Emre ve Küskü, Fatma (2006), “Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği”, **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 191-197, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Ayrancı, Evren (2010), “Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A research”, **Business and Economic Horizons**, 3(3), 83-104.

Aysan, Mustafa A. (2006), “Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri”, **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 666-672, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Baraz, Barış (2006), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 120-129, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Barry, Bernard (1989), “The Development Organization Structure in The Family Firm”, **Family Business Review**, 2(3), 293-315.

Baş, Türker ve diğerleri (2013), “Derinlemesine Görüşme”, Türker Baş ve Ulun Akturan (Ed.), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum**”, 2. Baskı içinde (111-116), Ankara: Seçkin Yayınları.

Başer, Gözde G. (2010), **Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bertrand, Marianne ve Schoar, Antoinette (2006), “The Role of Family in Family Firms”, **Journal of Economic Perspectives**, 20(2), 73-96.

Birincioğlu, Nihan ve Acuner, Taner (2015), “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile işletmelerinin Sürekliliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7(14), 491-515.

- Björnberg, Asa ve Nicholson, Nigel (2007), “The Family Climate Scales- Development of a New Measure for Use in Family Business Research”, **Family Business Review**, 20(3), 229-246.
- Bozkurt, Rıdvan (2004), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1”,**Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı**, 14-15.
- Brown, Jenny (1999), “Bowen Family Systems Theory and Practice: Illustration and Critique”, **Australian and New Zealand Journal of Family Therapy**, 20(2), 94-103.
- Bubolz, Margaret M. (2001), “Family as Source, User and Builder of Social Capital”, **Journal of Socio-Economics**, 30, 129-131.
- Buğra, Ayşe (2010), **Devlet ve İşadamları**, 7. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Büte, Mustafa ve Tekarslan, Erdal (2010), “Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6(1), 1-21.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt (2011), **Aileden Kuruma Aile Anayasası**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cabrera-Suárez, M. Katiuska ve diğerleri (2001), “The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm”, **Family Business Review**, 14(1), 37-47.
- Cabrera-Suárez, M. Katiuska ve diğerleri (2014), “Family Social Capital, Trust within the TMT, and the Establishment of Corporate Goals Related to Nonfamily Stakeholders”, **Family Business Review**, 1-19.
- Cappuyns, Kristin (1998), “Reasons for Success of Successful Family Businesses”. **9. Family Business Network Conference**, Paris.

- Carlock, Randel S. ve Ward, John L. (2001), **Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business**, New York: Palgrave.
- Chittoor, Raveendra ve Das, Ranjan (2007), "Professionalization of Management and Succession Performance- A Vital Linkage", **Family Business Review**, 20(1), 65-79.
- Chrisman, James J. ve diğerleri (2006), "Personalism, Particularism, and the Competitive Behaviors and Advantages of Family Firms: An Introduction", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(6), 719-729.
- Churchill, Neil C. ve Hatten, Kenneth J. (1987), "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", **American Journal of Small Business**, 11(3), 53-66.
- Cohen, Don ve Prusak, Lorraine (2001), **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, 1. Basım, US: Harvard Business Review Press.
- Cole, Patricia M. (2000), "Understanding Family Business Relationships: Preserving the Family in the Business", **The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families**, 8(4), 351-359.
- Collins, James C. ve Porras, Jerry I. (1996), "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, 74(5), 65-77.
- Connor, Patrick E. ve Becker, Boris W. (1975), "Values and the Organization: Suggestions For Research", **Academy of Management Journal**, 18(3), 550-561.
- Cosier, Richard A. ve Harvey, Michael (1998), "The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict", **Family Business Review**, 11(1), 75-79.

Coşkun, Sevda Y. ve Gürler, Gökhan (2004), “Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 652-656, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Creswell, John W. (2007), **Qualitative Inquiry Research Design: Choosing Among Five Approaches**, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cruz, Allan D. ve diğerleri (2012), “Understanding Entrepreneurial Cultures in Family Businesses: A Study of Family Entrepreneurial Teams in Honduras”, **Journal of Family Business Strategy**, 3, 147-161.

Danes, Sharon M. ve diğerleri (2008), “Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework”, **Journal of Small Business Management**, 46(3), 395-421.

Danes, Sharon M. ve diğerleri (2009), “Family Capital of Family Firms-Bridging Human, Social, and Financial Capital”, **Family Business Review**, 22(3), 199-215.

Davis, Peter (1983), “Realizing the Potential of the Family Business”, **Organizational Dynamics**, 12(1), 47-56.

Davis, Peter S. ve Harveston, Paula D. (1999), “In the Founder’s Shadow: Conflict in the Family Firm”, **Family Business Review**, 12(4), 311-323.

Davis, Peter ve Stern, Douglas (1988), “Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective”, **Family Business Review**, 1(1), 69-84.

Deal, Terrence E. ve Kennedy, Allan A. (2000), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, 2. Baskı, NY: Perseus Books.

Deloitte (2006), **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını.

- Denison, Daniel ve diğeri (2004), "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", **Family Business Review**, 17(1), 61-70.
- Diefendorf, Barbara B. (1987), "Family Culture, Renaissance Culture", **Renaissance Quarterly**, 40(4), 661-681.
- Dierickx, Ingemar ve Cool, Karel (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", **Management Science**, 35(12), 1504-1511.
- Dikmen, Çiğdem ve diğeri (2006), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örne Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama", **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, , 162-173, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Distelberg, Brian ve Sorenson, Ritch L. (2009), "Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability", **Family Business Review**, 22(1), 65-81.
- Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (2011), "TR 90 Doğu Karadeniz Bölge Planı", <http://www.doka.org.tr/TR/Yayinlar/Bolge-Plani> (07.05.2014)
- Donnelley, Robert G. (1964), "The Family Business", **Harvard Business Review**, 42(4), 93-105.
- Dumas, Colette ve Blodgett, Mark (1999), "Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons from Family Firms Around the World", **International Journal of Value-Based Management**, 12,209-221.
- Dyer, W. Gibb Jr. (1986), **Cultural Change in Family Firms, Anticipating and Managing Business and Family Transitions**, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.

_____ (1988), “Culture and Continuity in Family Firms”, **Family Business Review**, 1(1), 37-50.

_____ (1989), “Interpreting Professional Management Into a Family Owned Business, **Family Business Review**, 2, 221-235.

_____ (1992), **The Entrepreneurial Experience**, San Francisco: Jossey-Bass.

_____ (2006), “Examining the “Family Effect” on Firm Performance”, **Family Business Review**, 19(4), 253-273.

Erdoğmuş, Nihat (2007), **Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşanın Yetiştirilmesi**, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: IGIAD Yayınları.

Ersoy, Hüseyin (2010), “Kültürel Çevrenin Girişimcilik Tercihine Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 71-77.

Fahed-Sreih, Josiane ve Djoundourian (2006), “Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study”, **Family Business Review**, 19(3), 225-234.

Fındıkçı, İlhami (2011), **Aile Şirketleri**, 4. Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

_____ (2014), “Aile Şirketlerinde Süreklilik ve Kurumsallaşma”, <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma> (02.08.2014).

Fletcher, Denise ve diğerleri (2012), “Culture and Values in Family Business - A Review and Suggestions for Future Research”, **Journal of Family Business Strategy**, 3, 127-131.

- Garcia-Alvarez, Ercilia ve Lopez-Sintas, Jordi (2001), “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”, **Family Business Review**, 14(3), 209-229.
- Garcia-Alvarez, Ercilia ve diğeri (2002), “Socialization Patterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses”, **Family Business Review**, 15(3), 189-203.
- Gatrell, John ve diğeri (2001) “Family Values in Family Business”, **12. Family Business Network Conference**, Milano.
- Gerber, Michael (2003), **Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batar, Nasıl Büyür?**, (Çev. Tayfun Keskin), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gersick, Kelin E. ve diğeri (1997), **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**, Boston: Harvard Business School Press.
- Gimeno, Alberto ve diğeri (2010), **Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business**, Palgrave Macmillan.
- Grootaert, Christiaan ve Van Bastelaer, Thierry (2001), “Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations From the Social Capital Initiative”, **Social Capital Initiative**, 24, World Bank.
- Grote, Jim (2003), “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”, **Family Business Review**, 16 (2), 113-124.
- Gudmundson, Donald ve diğeri (1999), “Strategic Orientation: Differences Between Family and Nonfamily Firms”, **Family Business Review**, 12(27), 27-40.
- Güleş, Hasan Kürşat ve diğeri (2013), **Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Süreklilik ve Uyum**, İstanbul: Gazi Kitabevi.

Günver, Bahar Akingüç (2002), **Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği: Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Habbershon, Timothy G. ve Williams, Mary L. (1999), “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, **Family Business Review**, 12(1), 1-26.

Habbershon, Timothy G. (2003), “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, **Journal of Business Venturing**, 18, 451–465.

Handler, Wendy C. (1994), “Succession in Family Business: A Review of the Research”, **Family Business Review**, 7(2), 133-157.

Harveston, Paula D. ve diğerleri (1997), “Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender”, **Family Business Review**, 10(4), 373-396.

Haşit, Gürkan ve Develioğlu, Kazım (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm mü? Vekâlet Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 370-375, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Haugh, Helen ve McKee, Lorna (2004), “The Cultural Paradigm of the Smaller Firm”, **Journal of Small Business Management**, 42(4), 377-394.

Hayajenh, Abdalla F. ve diğerleri (1994), “Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers”, **International Journal of Manpower**, 15(1), 60-67.

Hollander, Barbara S. ve Elman, Nancy S. (1988). “Family Owned Business: An Emerging Field of Inquiry”, **Family Business Review**, 1(2), 145-164.

- Hoffman, James ve diğeri (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", **Family Business Review**, 19(2), 135-145.
- Hofstede, Geert (1980), **Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Newbury Park, CA: Sage.
- Horowitz, Shel (1998), "Swartz: The Stages of a Successful Multigenerational Family Business", <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Umass&ID=643>, (14.06.2014).
- Hunt, James M. ve Handler, Wendy C. (1999), "The Practices of Effective Family Firm Leaders", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 4(2), 135-152.
- İşeri, Müge ve Çağlar, Nazan (2004), "1998-2002 Döneminde /MKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 140-147, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- İyişleroğlu, Salih C. (2006), **Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jaffe, Dennis T. (1991), "Consulting to the Family in Business", Craig E. Aronoff ve John L. Ward (Ed.), **Family Business Sourcebook I**, içinde (585-591), Detroit, Mich: Omnigraphics.
- _____ (1990), **Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business**, Berkeley, CA: Conari Press.
- Jennings, Jennifer E. ve diğeri (2014), "Theories From Family Science: A Review and Roadmap for Family Business Research", Leif Melin ve diğeri (Ed.), **The SAGE**

Handbook of Family Business, 1. Baskı *içinde* (25-46), London: SAGE Publications.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2007), **Kültürel Psikoloji- Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, 1. Baskı, İstanbul: Evrim Yayınları.

Karacaoğlu, Korhan ve Yörük, Derya (2012), “Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14(3), 43-64.

Karademir, Bahattin ve diğerleri (2006), “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 109-119, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Karakaş, Mehmet ve Çak, Murat (2007), “Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü”, **Maliye Dergisi**, (153), http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/153/mkarakas_mca_k.pdf (15.07.2014).

Karavardar, Gülşah (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 157-163.

Karpuzoğlu, Ebru (2000), **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

_____ (2001), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

_____ (2004a), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 42-53.

————— (2004b), “Gelecek için Aile Anayasası”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 159-168, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Kelly, Louise M. ve diğerleri (2000), “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(2), 27-42.

Kepner, E. (1983), “The Family and The Firm: A Coevolutionary Perspective.” **Organizational Dynamics**, 12(1), 57-70.

Kesken, Jülide ve diğerleri (2008), “Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine... Aile Üyeleri ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları ve Sonuçları”, **3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 257-275, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Kets de Vries, Manfred F. R. (1993), “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News”, **Organizational Dynamics**, 21(3), 59-71.

Kilduff, Martin ve Tsai, Wenpin (2003), **Social Networks and Organizations**. London: Sage.

Klein, Sabine B. (2010), “Corporate Governance, Family Business Complexity and Succession”, **Ownership Transfer**, http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010_SabineKlein.pdf (12.07.2014).

Koçel, Tamer (2014), **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koironen, Matti (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, **Family Business Review**, 15(3), 175-188.

- Kuratko, Donald F. ve diğ erleri (1997), “An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship”, **Journal of Small Business Management**, 35(1), 24-33.
- Lambrecht, Johan (2005), “Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model”, **Family Business Review**, 18(4), 267-282.
- Lambrecht, Johan ve Lievens, Jozef (2008), “Pruning the Family Tree: An Enexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony”, **Family Business Review**, 21(4), 295-313.
- Lane, Suzanne ve diğ erleri (2006), “Guidelines for Family Business Boards of Directors”, **Family Business Review**, 19(2), 147-167.
- Lansberg, Ivan S. (1983), “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap”, **Organizational Dynamics**, 12(1), 39-46.
- Le Breton-Miller, Isabelle ve Miller, Danny (2006), “Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(6), 731-746.
- Leach, Peter ve Bogod, Tony (1999), **Guide to the Family Business**, London: BDO Stoy Hayward.
- Leblebici, Doğ an Nadi (2008), “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İliş kin Bir Ç alışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 99-118.
- Levinson, Daniel J. (1978), **The Seasons of a Man’s Life**, New York: Ballantine Books.
- (1996), **The Seasons of a Woman’s Life**, New York: Ballantine Books.

Lussier, Robert N. ve diğlerleri (2009), “Founder Influencein Family Businesses:Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries”, **Journal of Small Business Strategy**, 20(1),103-119.

March, James G. (1996), “Continuity and Change in Theories of Organizational Action”, **Administrative Science Quarterly**, 41, 278-287.

McCann, Joseph E. ve diğlerleri (2001), “Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses”, **Journal of Small Business Management**, 39(1), 50-59.

McCollom, Marion E. (1990). “Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms”, **Family Business Review**, 3(3), 245-262.

Miles, Raymond E. ve diğlerleri (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, **The Academy of Management Review**, 3(3), 546-562.

Miller, Danny ve Le Breton-Miller, Isabelle (2005), **Managing for the Long-Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses**, Boston: Harvard Business School Press.

_____ (2006), “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, **Family Business Review**, 19(1), 73-87.

Mintzberg, Henry ve Waters, James A. (1990), “Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm”, **Family Business Review**, 3(3), 285-315.

Morris, Michael H. ve diğlerleri (1997), “Correlates of Success in Family Business Transitions”, **Journal of Business Venturing**, 12, 385-401.

Müftüoğlu, Tamer (2007), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi’ler**, Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.

- Naumann, Earl ve Lincoln, Douglas J. (1989), "Systems Theory Approach to Conducting Industrial Marketing Research", **Journal of Business Research**, 19(2), 151-164.
- Neuman, W. Lawrence (2010), **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar**, (Çev. Sedef Özge), 3. Baskı, İstanbul: Yayınodası Yayıncılık.
- Nelton, Sharon (1998), "The Bright Side of Nepotism", **Nation's Business**, 86(5), 72.
- Neubauer, Fred ve Lank, Alden G. (1998), **The Family Business, Its Governance for Sustainability**, New York: Routledge.
- Olson, Patricia D. ve diğerkleri (2003), "The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability", **Journal of Business Venturing**, 18, 639-666.
- Onwuegbuzie, Anthony J, ve Leech, Nancy L. (2007), "A Call for Qualitative Power Analyses", **Quality and Quantity**, 41, 105-121.
- Öner, Hale ve Turhan, Özden (2010), "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi", **3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 119-134, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Öz-Alp, çan (1970), "Küçük İşletme Kavramı ve Bu Kavrama İlişkin Ölçütlerin Tespiti", **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 6(2), 1-17.
- Özkalp, Enver ve Kırrel, Çiğdem (2010), **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özler, Hayrettin ve diğerkleri (2007), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 437-450.
- Özsemerci, Kemal (2003), "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri", **Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi**, (27), 1. Basım, Ankara:

Sayıştay Başkanlığı, <http://sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras27TKYYolsuz.pdf>
(20.10.2014).

Pazarcık, Orhan (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 33-41, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Phan, Phillip H. ve Butler, John E. (2008), **Theoretical Developments and Future Research in Family Business**, USA: Information Age Publishing.

Pieper, Torsten M. ve Klein, Sabine B. (2007), “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, **Family Business Review**, 20(4), 301-319.

Poza, Ernesto J. (2010), **Family Business**, 3. Baskı, South Western Cengage Learning.

PriceWaterHouseCoopers (2012), “Aile şirketleri: 21. Yüzyıl’ın Vazgeçilmez İş Modeli”, Küresel Aile şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları”, <http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwc-kuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf> (03.08.2014).

(2014), “2014 Family Business Forum: Ingredients of Good Business”, http://www.pwc.com/mt/en/events/2014_family_business_forum_presentation.pdf
(12.2014).

Punch, Keith F. (2005), **Sosyal Araştırmalara Girişi: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, (Çev. Dursun Bayrak ve diğerleri), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Putnam, Robert (1993), “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”, **The American Prospect**, (13), 35-42.

Quinn, Robert E. ve Cameron, Kim (1983), “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”, **Management Science**, 29(1), 33-51.

Qurgley, Joseph V. (1998), **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (Çev. Berat Çelik), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Rutherford, Matthew W. ve diğerleri (2006), “A New Perspective on the Developmental Model for Family Business”, **Family Business Review**, 19(4), 317-333.

Sağlam, Necdet (2006), “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 499-510, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Salvato, Carlo ve Melin, Leif (2008), “Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital”, **Family Business Review**, 21(3), 259-276.

Sargut, A. Selami (2010), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

Schein, Edgar H. (1983), “The role of the Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, 12(1), 13-28.

_____ (2004), **Organizational Culture and Leadership**, 3. Baskı, CA: Jossey-Bass.

Selznick, Philip (1996), “Institutionalism Old and New”, **Administrive Science Quarterly**, 41(2), 270-277.

Semerciöz, Fatih ve Ayrancı, Evren (2008), “Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi”, **3. Aile**

İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, 161-176, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Sharma, Pramodita ve diğerleri (1997), “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”, **Family Business Review**, 10(1), 1-36.

_____ (2003a), “Succession Planning as Planned Behaviour: Some Empirical Results”, **Family Business Review**, 16(1), 1-16.

_____ (2003b), “Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms”, **Journal of Business Venturing**, 18, 667-687.

Sharma, Pramodita ve Nordqvist, Mattias (2008), “A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance”, **Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses**, içinde (71-101), New York: Palgrave Macmillan.

Sharpe, Alexandra (2012), “Aligning Family and Business Culture: How to Create Competitive Advantage”, **Tharawat Magazine**, 15, 16-19.

Silverman, David (2006), **Interpreting Qualitative Data**, London: Sage Publications.

Smircich, Linda (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, 28(3), 339-358.

Smith, Suzanne R. ve diğerleri (2009), **Exploring Family Theories**, 2. Baskı, New York: University of Oxford Press.

Stafford, Kathryn ve diğerleri (1999), “A Research Model of Sustainable Family Businesses”, **Family Business Review**, 12(3), 197-208.

- Steier, Lloyd (2001), “Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital”, **Family Business Review**, 14(3), 259-276.
- Steier, Lloyd P. ve diğeri (2004), “Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 295-303.
- Stravrou, Eleni T. (1998), “A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm”, **Family Business Review**, 11(2), 135-142.
- Stravrou, Eleni T. ve diğeri (2005), “Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation”, **Journal of Small Business Management**, 43(2), 187-206.
- Suri, Harsh (2011), “Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis”, **Qualitative Research Journal**, 11, 63-75.
- Swartz, Stephan (1989). “The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses”, **Family Business Review**, 2(4), 329-339.
- Tagiuri, Renato ve Davis, John (1996), “Bivalent Attributes of the Family Firm”, **Family Business Review**, 9(2), 199-208.
- Tak, Bilçin ve Eroğlu, Umut (2008), “Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve Rekabetçi Konum Algılama Sorunları: Mobilya İmalat Sektöründen Bir Örnek”, **3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 101-105, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Tapies, Josep ve Fernandez, Maria (2010), “Values and Longevity in Family Business: Evidence From a Cross-Cultural Analysis”, **IESE Business School University of Navarra**, 866, 1-18.

- Tatoğlu, Ekrem ve diğerleri (2008), "Succession Planning in Family-Owned Businesses", **International Small Business Journal**, 26(2), 155-180.
- Tayeb, Monir (1994), "Organizations and National Culture: Methodology Considered", **Organization Studies**, 15(3), 429-445.
- Temel, Elif K. ve Bulut, Zeki A. (2008), "Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi", **3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 151-159, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Tikici, Mehmet ve Uluyol, Osman (2006), "Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider-Yönetici" nerisi", **2. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 459-468, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2014), "Büyük Türkçe Sözlük", <http://www.tdk.gov.tr/> (13.09.2014).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2010), "Bölgesel Göstergeler TR 90", No: 3565, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları, http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=0&KITAP_ID=183 (15.12.2014).
- Ulukan, Cemil (2004), "Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim için Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri zerine Bir Araştırma", ", **1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 212-222, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Upton, Nancy ve diğerleri (2001), "Strategic and Business Practices of Fast Growth Family Firms", **Journal of Small Business Management**, 39(1), 60-72.
- Ural, Tülin ve Balıkçioğlu, Betül (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri rneği", **1.**

Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, 534-559, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Wang, Yong ve diğerleri (2004), “The Relationship Between Succession Issues and Business Performance: Evidence from UK family SMEs”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 10(1/2), 59-84.

Ward, John L. (1988), “The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses”, **Family Business Review**, 1(2), 105-117.

————— (1997), “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, **Family Business Review**, 10(4), 323-337.

————— (2008), “Introduction”, **Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses**, içinde (1-6), New York: Palgrave Macmillan.

Whiteside, Mary F. ve Brown, Fredda Herz (1991), “Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can we Expand Our Thinking?”, **Family Business Review**, 9(4), 383-395.

Willig, Carla (2008), **Introducing Qualitative Research in Psychology**, Glaskow: McGraw Hill.

Yalçın, Azmi (1993), **Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yazgan, Yankı (2008), **Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış: Aile Kalmak, Şirket Olmak**, İstanbul: TKYD Yayınları.

- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 497-507.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2013), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, Arif (2008), **Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Çalışma**, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Yıldız, Gültekin ve Balaban, Özlem (2008), “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, **3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı**, 181-190, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yin, Robert K. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**, 3. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yolaç, Sema ve Doğan, Ebru (2011), “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 61(2), 83-110.
- Zahra, Shaker A. ve diğerleri (2004), “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 363-381.
- Zellweger, Thomas M. ve Astrachan, Joseph H. (2008), “On the Emotional Value of Owning a Firm”, **Family Business Review**, 21(3), 347-363.
- Zimmerer, Thomas W. ve Scarborough, Norman M. (1998), **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, 2. Baskı, New York: Prentice-Hall.

EKLER

EK-I: Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları

I. İşletme ile ilgili genel sorular:

1. İşletme hangi ilde bulunmaktadır?
2. Hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
3. Kim tarafından kurulmuştur?
4. Ne zaman kurulmuştur?
5. Şu an itibariyle kaç çalışanınız vardır?
6. Aileden kaç kişi aktif olarak çalışmaktadır? Hangi görevlerdedir?
7. İşletmenin kuruluşundan itibaren önemli dönüm noktalarından bahsedebilir misiniz? (Kısaca yaşam öyküsü)

II. Görüşme yapılan kişi ile ilgili sorular:

1. İşletme içindeki pozisyonunuz nedir?
2. Kaçınıcı kuşaksınız?
3. Eğitim seviyeniz nedir?
4. Yaşınız?
5. Cinsiyeti?
6. Ne kadar zamandır aile işletmenizde çalışıyorsunuz?
7. Çocuğunuz var mı? (Varsa) kaç kız/kaç erkek?

III. Kurucu ile ilgili sorular: (Girişimci)

1. Kurucunuzu anlayış ve davranış açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Kurucunuz bu işi kurmaya nasıl karar vermiş?
3. İşletmenizde gelenek/göreneklere bağlılığa önem verilir mi?
4. İşletmenizde son karar nasıl alınır? Hesap verilen bir mecra var mıdır?
5. Kurucunuz işletmenin bu şehirde faaliyet göstermesi yerine daha büyük bir şehirde faaliyet göstermesini düşünmüş mü? Bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?
6. İşletmenizin işleyişinde bir problem/çatışma çıktığında kurucunuzun rolü ne olur?
7. Sizce kurucunuzun aile işletmenizin sürekliliğinde etkisi var mıdır?

IV. Ailenin sosyal sermayesi ile ilgili sorular:

1. Aile işletmenizdeki aileden olan bireylerle işyeri dışında bir etkileşimde/çeşitli sosyal aktivitelerde bulunur musunuz?
2. Bu aktiviteler düzenli olarak yapılır mı?
3. Zaman içerisinde yaparak öğrendiğiniz, anlatması çok kolay olmayan bir takım bilgiler, tecrübeler edirsiniz. Aile içi ilişkilerinizle ilgili bu tür durumlarla karşılaştınız mı?
 - a. Evetse, bunlar nelerdir?
 - b. Bunları, sonraki kuşaklara aktarma gereği duydunuz mu? Neden?
 - c. Sizce, sonraki kuşaklara aktarmak işletmenizin devamlılığı açısından önemli midir?
4. Aile içinde yaşanan kıskançlık/çatışma gibi durumlar var mı?
 - a. Bunlar aile ilişkilerinizi ve dolayısıyla aile işletmenizi nasıl etkiliyor?
 - b. Biraz önce bahsettiğimiz sosyal aktivitelerle yaşanan olumsuzlukları gidermek mümkün olabilir mi?

İşletmenin sosyal sermayesi ile ilgili sorular:

1. İşletmenin faaliyetlerine gerçekleştirebilmesi için zaman içerisinde aile işletmesi dışından kişilerle de çeşitli ilişkiler kurma gereksinimi duyarsınız. Bunların size ne gibi yararları vardır?
2. Sonraki kuşaklara bu ilişki bağları aktarılıyor mu? Nasıl?
3. Dışarıdan olan kişilerle sosyal ilişkiler içinde bulunmanın işletmenin sürekliliği üzerinde etkisi var mıdır?
4. Aile işletmenizin adı ile aile soyadınızın benzeşmesinin yararları var mı?

V. Değerler ile ilgili sorular:

Aile Değerleri

1. Aile yapınızdan biraz bahsedebilir misiniz?
 - a. Otorite olarak tanımlayabileceğiniz biri var mıdır?
 - b. Eşiniz veya çocuklarınız kararlara katılır mı?
 - c. Güven kavramı sizin için neyi ifade ediyor?
 - d. Aile içinde davranış ve düşünceler açısından farklılıklar meydana geliyor mu? Nasıl yönetiyorsunuz?
2. Ailenin tüm fertleri arasında eşitlik var mıdır? Sizin için “Ben” mi “biz” mi daha önemlidir?
3. Aile değerlerinize göre bir çatışma meydana geldiğinde hangi yolları izlersiniz?
 - a. İyi yönetilemezse sizce sonuçları neler olabilir?
4. Aile değerlerinizin aile işletmenizin sürekliliği açısından ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?

İş Değerleri

1. İş ilişkileri ile sınırlandırarak olursak temel iş değerleriniz nelerdir?

2. Kurucunuzdan örnek aldığınız davranışlar veya değerler nelerdir?
3. İşletmenizin yapısı nasıldır?
4. Sizce aileden veya aile dışından bireylere karşı aynı derecede güven duymak mümkün müdür?
5. İşletmenizde çalışanlar inisiyatif kullanabilir mi? (Alt düzey çalışanlara yetki devri var mıdır?)
6. İşletmenizde profesyonel yöneticiler var mı? Bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz?
7. İşletmenizde ortaya çıkan çatışmaları çözümlerken iş değerlerinizin kurtarıcı olduğu durumlar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?
8. İş değerlerinizin işletmenizin sürekliliği üzerinde ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?

VI. Örgütsel Yedekleme ile ilgili sorular:

1. Kurucunuz sizi aile işletmenizle ilk nasıl tanıştırdı?
2. Üniversite eğitimi sizin için neyi ifade ediyor?
3. Aile işletmenizde çalışmaya başlamadan önce başka işyerlerinde deneyiminiz oldu mu?
4. İşletmeyi devretme ve devralma konusunda *babanızla* olan ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?
5. Aile işletmenizi devraldıktan sonra kendi misyonunuzu nasıl belirlediniz?
6. Sizden önceki kuşak hala aile işletmesinde çalışmaya devam ediyor mu?
7. Aile işletmenizin size devredilmesi sırasında aile içinde herhangi bir kırgınlık yaşandı mı?
8. Kurucunuzun sizi işletmeye adapte etmek ve sonrasında işin büyük bir kısmını veya tamamını size bırakmak adına yapmış olduğu uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - a. Sizce, işletmenizin sürekliliği açısından olumlu etkisi var mıdır?

VII. Stratejik Yönetimlerle ilgili sorular:

1. Büyüme hedefiniz nedir?
2. “Yumurtaları aynı sepete koymamak” tabiriyle riski dağıtmak amacıyla faaliyetlerinizde çeşitlenme yaptınız mı?
 - a. Evetse, bu yolun aile işletmenizin sürekliliğine etkisi var mıdır? Ne gibi?
3. İşletmenizde izlediğiniz stratejilerinizi düşünerek “yenilik” konusundaki görüşleriniz nelerdir?
4. İşletmenizin kuruluşundan itibaren işletmenizi stratejik açıdan değerlendirecek olsanız neler söyleyebilirsiniz?
5. Aile işletmenizde size rekabet üstünlüğü yaratabilecek özelliklerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
6. İşletmeniz ile ilgili kararlar alırken özellikle risk alma ve yeni yatırımlar yapma konusunda kuşaklar arası anlaşamadığınız durumlar var mı?

VIII. Finansal bakış ile ilgili sorular: (Finansal konulara bakış açısı)

1. Aile işletmenizin yönetim kademesinde finans konusunda eğitim almış aile içinden bireyler var mı?
2. Yeni yatırımlar yaparken öz kaynak ve kredi kullanımını konusunda ne düşünüyorsunuz? Nasıl bir yol izliyorsunuz?
3. Borçlanma konusunda tercihiniz kısa vadeli borçlardan yana mı yoksa uzun vadeli borçlardan yana mı olur?

IX. Kurumsallaşma ile ilgili sorular: (Kişilerden bağımsız bir yönetim anlayışı)

1. Aile işletmenizde lider olarak adlandırabileceğiniz biri var mıdır? Kim?
2. Kurumsallaşma hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Profesyonel yönetici çalıştırmayı hiç düşündünüz mü? Neden?
4. Kurumsal bir işletme olduğunuzu düşünüyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Nihan BİRİNCİOĞLU, 09.05.1986 tarihinde Ankara'da doğmuştur. Aslen Trabzonludur. Kanuni Anadolu Lisesi'nden mezun olarak lisans öncesi eğitimini Trabzon'da tamamlamıştır. 2004-2005 eğitim öğretim yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nde lisans eğitimine başlamıştır. 2008-2009 eğitim öğretim yılının güz döneminde Erasmus programına katılarak Hollanda'da Maastricht Üniversitesi'nde eğitim görmüştür. 2009 yılının Mayıs ayında Bilkent Üniversitesi'nden mezun olmuştur. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi yüksek lisans programına başlamıştır. Kocaeli Üniversitesi'nde yüksek lisans ders aşamasını tamamladıktan sonra, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi yüksek lisans programına yatay geçiş yapmıştır. 2010-2011 eğitim öğretim yılının bahar yarıyılında yüksek lisans tezini tamamlamıştır. 2011-2012 eğitim öğretim yılının güz döneminde Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme doktora programına başlamıştır. Birincioğlu, doktora eğitiminin ders aşamasında Avrupa Birliği destekli bir projede yer alarak uluslararası deneyim elde etmiştir.

2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Bölümü'ne araştırma görevlisi olarak atanmıştır. 2011-2012 eğitim öğretim yılının güz döneminden itibaren Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında çalışmalarını yürütmektedir. Halen Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde araştırma görevlisi olarak çalışmalarına devam etmektedir.

Birincioğlu, evlidir. İleri derece de İngilizce bilmektedir.