

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gözde Gül BAŞER

**AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİK SORUNLARI: BATI AKDENİZLİ AİLE  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Danışman  
Prof.Dr.Ferda ERDEM

İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya,2010

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİK SORUNSA LI

<b>1. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri ve Süreklilik Sorunsalı</b>	<b>6</b>
1.1. Türkiye’de Aile İşletmeleri ve Süreklilik Sorunsalı	12
1.2. Süreklilik Sorunsalının Boyutları	14
1.2.1. Süreklilik ve Kurucular	14
1.2.2. Süreklilik ve Aile Sermayesi	17
1.2.3. Süreklilik ve Kültürel Değerler	19
1.2.3.1. Türk Ailesi ve Aile İşletmesi Değerleri	22
1.2.4. Süreklilik ve Örgütsel Yedekleme	24
1.2.4.1. Süreklilik ve Örgütsel Yedekleme İlişkisi	24
1.2.4.2. Örgütsel Yedekleme Sürecinde Kurucunun Rolü	28
1.2.4.3. Varisin Özellikleri	29
1.2.4.4. Türkiye’de Örgütsel Yedekleme Konusundaki Bulgular	31
1.2.5. Süreklilik ve Sosyal Sermaye	34
1.2.6. Süreklilik ve Stratejik Yönetim	37
1.2.7. Süreklilik ve Finansal Durum	42
1.2.8. Süreklilik ve Kurumsallaşma	43
1.2.8.1. Süreklilik ve Kurumsallaşma İlişkisi	43
1.2.8.2. Kurumsallaşmanın İçeriği	46
1.2.8.3. Türkiye’de Kurumsallaşma ile İlgili Bazı Araştırma Bulguları	49

## İKİNCİ BÖLÜM

### NİTEL ARAŞTIRMA TASARIMI VE BULGULARI

<b>2. Nitel Araştırma Tasarımı ve Yöntemi</b>	<b>52</b>
2.1. Araştırma Yöntemi: Vaka Çalışması	54
2.2. Araştırma Alanı	56
2.3. Vaka Çalışmasının Aşamaları	57
2.3.1. Ana Araştırmanın Vakalarının Belirlenmesi	60
2.3.2. Veri Geliştirme	61
2.3.3. Verilerin Analiz Edilmesi	63
2.3.4. Bulgular	66
2.3.4.1. Kurucular	67
2.3.4.1.1. Girişimci Kurucular	67
2.3.4.1.2. Stratejist Kurucular	69
2.3.4.1.3. Hayırsever Kurucular	71
2.3.4.1.4. Paternalist Kurucular	72
2.3.4.2. Değerler	74
2.3.4.2.1. Aile Değerleri	75
2.3.4.2.2. İş Değerleri	76
2.3.4.3. Örgütsel Yedekleme	78
2.3.4.3.1. İş Sosyalleşmesi	78
2.3.4.3.2. Eğitim	79
2.3.4.3.3. Özdeşleşme	80
2.3.4.3.4. Kontrollü Yetki Devri	80
2.3.4.4. İşletme Stratejileri	82
2.3.4.4.1. İş Büyütme ve Çeşitlendirme	83
2.3.4.4.2. Tutuculuk	84
2.3.4.4.3. Yenilikçilik	84
2.3.4.4.4. Müşteri Odaklı Olma	85

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BÖLGESEL AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİK SORUNSALI ÜZERİNE ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

<b>3. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri Modeline Göre Değerlendirilmesi</b>	<b>88</b>
3.1. Bölgesel Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Açıklayan Boyutlar	92
3.1.1. Süreklilik Sorunsalının Baş Aktörleri Olarak Kurucular	92
3.1.2. Bir Aile Sermayesi Unsuru Olarak Değerler	100
3.1.2.1. Aile Değerleri	101
3.1.2.2. İş Değerleri	107
3.1.3. Örgütsel Yedekleme	110
3.1.4. Stratejiler	116
3.2. Bölgesel Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı İle İlgili Değerlendirmeler	120
3.3. Batı Akdenizli Aile İşletmelerinin Sürekliliklerinin Çevreye Uyum Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi	122
<b>SONUÇ</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>138</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>159</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Üç Daireli Model	7
Şekil 2.1. Vaka çalışması aşamaları	57
Şekil 2.2. Açıklayıcı, kolektif vaka analiz ve değerlendirme aşamaları	63
Şekil 3.1. Aile İşletmesi Gelişim Modeli	90

**TABLULAR LİSTESİ**

	Sayfa
Tablo 1.1. Aile İşletmesi Gelişim Modeli	8
Tablo 2.1. Vaka analizinde kullanılan mülakat soruları	58
Tablo 2.2. Görüşme yapılan işletmelerin özellikleri	62
Tablo 2.3. Sürekliliği etkileyen Ana ve Alt Temalar	66
Tablo 2.4. Girişimci Kurucularla İlgili Özellikler	68
Tablo 2.5. Stratejist Kurucularla İlgili Özellikler	70
Tablo 2.6. Hayırsever Kurucularla İlgili Özellikler	72
Tablo 2.7. Paternalist Kurucularla İlgili Özellikler	74
Tablo 2.8. Aile Değerleri	76
Tablo 2.9. İş Değerleri	77
Tablo 2.10. Örgütsel Yedekleme	81
Tablo 2.11. Stratejiler	85
Tablo 3.1. Araştırmaya katılan işletmelerin üç boyutlu Aile Gelişim Modelindeki yerleri	91

## ÖNSÖZ

Aile işletmeleri literatürüne olan ilgi ve merakım eşimle olan ortak çalışmalarımız döneminde başladı. Aile ve iş bağı aynı anda yürütmenin zorlukları bir o kadar da zevkli yönleri vardı. Kendi aile işletmemizdeki çalışma dönemimde, pek çok aile işletmesinin belli bir noktaya kadar gelebildiğini ve daha sonra ya büyüemediğini ya da kurucunun işi bırakmasıyla mevcut haliyle faaliyetlerine son verdiğini gözlemledim. Bu durum, mevcut bir emek ve sermaye birikiminin ve ekonomik faydanın ortadan kalkması ve istihdamın sona ermesi ile sonuçlanıyordu. O zaman şu soruyu sordum: “Aile işletmelerinde süreklilik nasıl sağlanabilir ?” Bu soruyla başlayan merakım doktora tez konusu olarak yansıdı. “Sürekliliğini sağlayabilmiş aile işletmeleri bunu nasıl başardılar, onları diğer aile işletmelerinden ayıran özellikleri nelerdi ?” sorusuyla başlayan araştırma projem, danışman hocamın önerisiyle “Batı Akdeniz Bölgesinde” yer alan işletmelerle sınırlandı. Bir diğer hocam ise işinde sürdürülebilirliği sağlayamamış aile işletmelerini araştırmamı önerdi. Bu öneri de oldukça ilginç sonuçlar verecek bir araştırmaya yönlendirebilirdi; ancak başarılı olamamış ve hayatını devam ettirememiş aile işletmesi temsilcilerini bulma zorluğundan ötürü ben yine de birinci yolu seçtim.

Tolstoy, Anna Karenina adlı romanında bütün mutlu ailelerin birbirine benzer olduklarını, ancak mutsuz olanların her birinin kendine özgün bir nedeni olduğundan bahseder. Bu çalışmada sürekliliklerini sağlayabilmiş, Batı Akdeniz Bölgesi’nde yer alan köklü aile işletmelerinin benzer yönlerini araştırdım. Araştırma konumu bilimsel olarak ele almak ve yorumlayabilmek için yoğun bir literatür taraması ile birlikte, aile ve örgüt kuramlarından yararlandım. Bu kuramlar benim için yolumu aydınlatan birer ışık görevini gördüler ve ilerlememe ve gittiğim yolu anlamama yardım ettiler.

Araştırma yaparken, referans verip, araştırmaya yön verebilecek geniş bir bilgi ağına ve çevreye sahip olmanın ne denli önemli olduğunu bu çalışma sayesinde deneyimledim. Batı Akdeniz Bölgesi’nde yer alan ve sürekliliğini sağlayabilmiş işletmelerin temsilcileri ile yaptığım birebir görüşmeler, gözlemler ve incelemeler çok zevkli olmanın ötesinde, oldukça verimli ve yararlı geçti. Bu görüşmeler sonucunda görüştüğüm işletmecilerin “Türkiye’nin çok değişkenli ekonomi ve iş yaşamında” aslında birer “Don Kişot” olarak görülebileceği

izlenimine kapıldım. Cesaretlerinin yanı sıra onları başka yatırımcılardan ayıran kişisel, ailesel ve işletmeleriyle ilgili özelliklerini ve farklılıklarını bu çalışmada gözlemlerim, elde ettiğim dokümanlar ve yaptığım görüşmelere dayanarak yazmaya çalıştım. Ve gerçekten “farklı” olduklarını ve onlara “has” ama yine de diğer sürdürülebilirliği başarmış işletmelerle benzer özelliklere sahip olduklarını gördüm. Ayrıca araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin buldukları sosyo-kültürel ortamdan ve çevreden pek çok yönden etkilendiklerini ve bunu işletmelerine yansıttıklarını gözlemledim.

Bu araştırma sırasında bana rehberlik eden, yön veren ve araştırma sırasında büyük destek sağlayan ve kendisinden çok şey öğrendiğim danışman hocam Prof. Dr. Sayın Ferda Erdem’e, önerileri ve katkılarıyla beni destekleyen hocalarım Prof. Dr. Sayın Fulya Sarvan, Yrd. Doç. Dr. Sayın Çiğdem Karakaya, Yrd. Doç. Dr. Sayın Janset Özen Aytemur ve Doç. Dr. Sayın Metin Özügürlü’ya, çalışmanın kesintisiz devam etmesi için sürekli olarak kontrolörlüğümü yapan sevgili babama, her zaman her konuda en büyük destekçim olan sevgili anneme, Ankara’dan ihtiyaç duyduğum kaynakları temin etmemde yardımcı olan sevgili kuzenim Banu Karademir Arun’a ve sponsorluğumu yapan sevgili eşim İbrahim Başer’e en derin sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Görüşmelerimin gerçekleşmesinde, randevu almama yardımcı olan Sn. Ahmet Sarıtaş, Sn. Davut Yılmaz, Sn. Rıfat Özdemir ve Sn. Sabri Kaya’ya ve araştırmaya katılan saygıdeğer aile işletmesi sahip, ortak, kuşak temsilcisi ya da üst düzey yetkililerine içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca bu çalışma ile sevgili kızlarım Sezin ve Gülin’e iyi bir rol model olduğumu umuyorum. “Anne, ne zaman bitecek?” diye sormaktan yorulmuşlardı. Aile işletmesi literatürüne katkı sağladığımı umarak, bu araştırmanın diğer araştırmacılar için de yararlı olmasını diliyorum.



## ÖZET

Aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı çok boyutlu, iç ve dış faktörleri içeren, kültürel ve bağlamsal ögeler taşıyan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Sürekliliğin sağlanması aile ve işin “sağlıklı” ve “dengeli” ilişkiler çerçevesinde birbirlerini destekleyici, kaynak yaratıcı ve dış koşullara uygun ve gerekli tepkileri vererek davranmaları ile sağlanabilir. İç ve dış koşullara “uyum” sağlanamadığı, değişken koşullara uygun tepkilerin verilemediği durumlarda sürekliliğin gerçekleşmediği görülmektedir.

Bu çalışma, Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan ve en az 3. kuşağa ulaşmış ya da ulaşmak üzere olan, yıllar itibariyle belirli bir büyüklüğe erişmiş (en az 50 çalışan) ve ortalama 50 yıla yakın bir geçmişe sahip aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının nasıl açıklanabileceği temel sorusunu 4 farklı ilde, 19 aile işletmesi ile vaka çalışması aracılığıyla incelemektedir. Bu amaçla yarı yapılandırılmış mülakata dayalı 21 adet görüşme yapılmış; yapılan mülakatlar gözlem ve dökümanlarla desteklenmiştir. Bulgular, ele alınan aile işletmelerinde kurucular, örgütsel yedekleme, aile ve iş değerleri, ve stratejik davranışlar gibi konularda benzer yönlerin olduğunu göstermektedir.

Sosyo-kültürel bağlam ve ataerkil yapı, araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin işe bakışlarını ve geleceği planlamalarını yoğun şekilde etkilemektedir. Bu etkiler bölgedeki aile işletmelerinin buldukları toplumla olan yerleşik ilişkileri ile açıklanabilir. Ayrıca, kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve vekil harç kuramları, bu ilişkilerin süreklilik üzerindeki etkilerini kavramaya yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları, aile işletmelerinin nitel yöntemler kullanılarak araştırılmasının önemini göstermenin yanısıra bağlamsal ilişkileri ortaya koymakta, süreklilik kavramının çoklu kuramlarla açıklanabileceğine ve bunların içerisinde bağlama yerleşikliğinin bulunması gerektiğine, süreklilik kavramının araştırma bölgesindeki aile işletmelerinde benzer boyutlarla incelenebileceğine ve kuramsal açıdan nitelikli bilgi üretmenin yanı sıra gelecekteki araştırmalara da yol göstermeye çalışmaktadır.

**CONTINUITY PROBLEM OF FAMILY BUSINESS:  
A QUALITATIVE  
RESEARCH OF FAMILY BUSINESS IN  
WEST MEDITERRANEAN REGION IN TURKEY**

**ABSTRACT**

Continuity in family business can be considered as a multidimensional phenomenon including internal and external factors. It is a concept that includes cultural and contextual elements. Continuity can be achieved in a frame of “healthy” and “balanced” relations of family and business in which they support each other, create resources and show the appropriate and necessary responses to the external environment. It is observed that continuity may not be achieved when the family business can not “adapt” to the internal and external conditions and when appropriate responses are not given to the changing environment.

This research investigates the basic research question related to how to explain the continuity problem of some family business in the region of Western Mediterranean part of Turkey, which have succeeded to third generation or about to succeed, which have reached a considerable size (minimum 50 personnel) and which have an average age of 50 years in 4 different cities by applying case study as a research technique. Findings imply that family business have some common elements like founders, succession, family and business values and strategic behavior.

Socio-cultural context and the paternalistic value system are found to influence the business values and future planning of the family business considerably. These influences can be explained by the embedded relations of the family business with their society. In addition, institutional theory, resource based theory and stewardship theory help to explain the influences of these relationships on continuity.

The findings of this research indicate the importance of researching the family business by qualitative research methods and indicate the contextual relationships. They imply that continuity can be explained by multidimensional theories. Among these theories, embeddedness should be given a special care. Continuity of the family business included in this research can be discussed by some common dimensions. The research provides data of considerable quality as well as establishing an important basis for future research.

## GİRİŞ

Ülke ekonomilerinin bel kemiği niteliğinde olan aile işletmeleri, dünyanın hemen hemen her ülkesinde ekonomik faaliyetlerin büyük kısmını gerçekleştirilmekte, birçok ülkede küçük ve orta ölçekli işletmelerin neredeyse tamamına yakınına oluşturmaktadır. KOBİ niteliğindeki işletmelerin oranı, ABD’de yüzde 97.1, Almanya’da yüzde 99.8, Japonya’da yüzde 99.4 ve Türkiye’de yüzde 98.8’e ulaşmakta ve bu işletmelerin yaklaşık yüzde 80-90’ı aile işletmesi olarak faaliyet göstermektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.20; Poza, 2004 (a), s.4). Kuşkusuz aile işletmeleri her zaman KOBİ niteliğinde değildir. Ford, Fiat, Tata, Samsung, LG Grup, Carrefour, Peugeot, Koç ve Sabancı gibi işletmeler, önemli büyük işletmelerin kökeninin de bir aile işletmesine dayandığına yönelik bilinen örneklerdir (Öztürk, 2004, s.457). Aile işletmeleri popülasyonu en gelişmiş ekonomilerde dahi gayri safi milli hasılanın yüzde ellisinden fazlasını yaratmakta, çalışan kesimin büyük bir kısmını istihdam etmektedir. Ülkemizde de üretim potansiyelinin ve istihdamın çoğunu gerçekleştiren aile işletmeleri, ekonomiye önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Baraz, 2006, s.121). Ayrıca aile işletmelerinin son yirmi yılda yeni işlerin ortaya çıkmasına da öncülük ettiği bilinmektedir (Poza, 2004(b), s.100). Esneklik, değişebilirlik, pazar boşluklarını hızlı farketme ve nüfuz etme gibi stratejik reflekslerin her zamankinden çok daha fazla önem kazandığı günümüzde, büyük işletmelerin gerekliliklere uyum sağlama hızı tartışılırken, bu yeni dinamikler karşısında KOBİ’lere ve dolayısıyla aile işletmelerine yönelik ilginin de arttığı izlenmektedir.

Aile işletmeleri olgusu kuşkusuz yeni bir tartışma alanı değildir, ancak sosyal bilimler kapsamında ayrı bir akademik disiplin olarak gelişiminin 90’lı yıllarda hızlandığı söylenebilir. Bird vd. nin (2002) aile işletmeleri literatürünün gelişimini analiz ettikleri çalışmalarında, akademik dergilerde yayımlanan ve en fazla atıf alan araştırmaların yüzde sekseninden fazlasının 1997-2002 aralığında yer aldığı ve çalışmaların önemli bir kısmının *Family Business Review* da yoğunlaştığı belirtilmektedir. Yazarlar bu çalışmaların ağırlıklı olarak sırasıyla aile işletmelerinde yönetim/strateji, örgütsel yedekleme, işletme özellikleri, çatışma vd. konularında yoğunlaştığını tespit etmekle birlikte, araştırma konularının ve yöntemlerinin giderek daha detaylı bir özellik kazandığına da dikkat çekmektedirler. Bu gelişmelere rağmen

aile işletmesi olgusunun oldukça karmaşık olduğunu ve temel sorunun daha tanımlama düzeyinde yaşandığını da vurgulamak gerekir.

Aile işletmesi ile ilgili tanımlamalarda birçok kriterden yararlanılmakta kullanılan ölçütlerin soyut yönleri meseleyi güçleştiren sorunların başında gelmektedir. Sahiplik oranı, kontrol odağı, birden fazla kuşağın işletmede görev ve sorumluluk üstlenmesi, ailenin işlerle sürekli olarak ilgilenme niyetine sahip olup olmaması gibi kriterlerin bir kısmı ya da tamamı kullanılsa da, kriterlerin önceliği ya da önem düzeyi ile ilgili saptamalar araştırmacılar açısından farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda en fazla başvurulan isimlerden biri olan Chua vd. ne göre (1999, s.20) aile işletmeleri, sahipliğin aile üyeleri tarafından üstlenildiği, vizyonun aynı aile ve /veya aile kuşakları arasında geçişlerle sürdürüldüğü, yönetimin aynı aileden kişilerce biçimlendirildiği, kontrolün aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından gerçekleştirildiği işletmelerdir. Rosenblatt vd. (1990) ise aile işletmesini, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletme olarak tanımlamaktadır (akt. Ulukan, 2004, s.215). Shanker ve Astrachan (1996, s.108), aile işletmeleri tanımında kullanılan kriterleri sahiplik oranı, kontrolde ailenin söz sahibi olma düzeyi, stratejik kararlar üzerinde ailenin gücü, birden fazla kuşağın işe dahil olması ve aile üyelerinin aktif olarak yönetimde yer alması olarak özetlemektedir. Bu ve benzer tanımlamalarda özellikle sahipliğin yüzde elli ya da daha fazlasının bir aileye ait olmasının önemi sık sık vurgulanmaktadır (Smyrnios vd., 1998, s.50; Günver, 2002, s.6). Ayrıca aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı yapan unsurlardan en önemlisi, ailenin kendisini işletmeyle bütünleştirmesi, aile üyeleri arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ile işletme arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır (Kets De Vries, 1993, s.59). Dolayısıyla bir işletmeyi aile işletmesi yapan unsurlar, sahiplik oranının ötesinde bir içeriğe işaret etmektedir.

Bir aile işletmesinin özünün aile olmakta yattığını ve bu durumun, aile ve işletme sistemlerinde ortaya çıkan kaynak ve yeterlilikleri açıkladığını savunan kaynak temelli yaklaşım, ailenin işletme üzerindeki gücü, tecrübesi ve kültürüne vurgu yapmaktadır. Aile işletmelerinde iş, her açıdan ailenin iş sistemindeki varlığından kuvvetle etkilenir. Ailenin etkisi, değerlerin belirlenmesi, amaçların konulması ve uygulanmasında gözlenir ve bu etki bir süreç izler (Barnett ve Kellermans, 2006, s.839). Aranoff ve Ward (2001, s.35) başarılı olmuş ve sürekliliklerini sağlamış aile işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmalarında, ailenin

öncelikli olmasına rağmen, sanki işletme öncelikliymiş gibi hareket ettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca, başarılı aile işletmelerinde, ailenin işe ya da işin aileye zarar vermesine izin verilmediği (Hess, 2006, s.23) ve dengeli bir yönetimin sürdürülebildiği belirtilmektedir.

Aile işletme literatürünün en fazla ilgi duyduğu konulardan biri doğal olarak sürekliliği sağlayabilmiş işletmelerin bunu nasıl başarabildikleri olmuştur. Başarılı aile işletme vakalarına yönelik yapılan analizler, bu işletmelerin yönetim sistemlerini kurabildiklerini, aile üyelerini hak ve sorumluluklar konusunda eğitmiş olduklarını, amaç birliği oluşturabildiklerini, aile üyesi olmayan çalışanlara karşı adil davranıldığını, topluma karşı yüksek bir sosyal sorumluluk duygusuna sahip olduklarını, aile isminin ürün ya da hizmetle özdeşleşmiş olduğunu, çabuk karar alabildiklerini, uzun vadeli stratejik bir bakışa sahip olduklarını, aile içi bağlılığın güçlü olduğunu, yenilikçi ve girişimci kaldıklarını göstermektedir (Neubauer ve Lank, 1988, s.13; Westhead ve Howorth, 2006, s.301; Nicholson, 2008, s.112). Bu tip işletmelerde aile normları, prensipleri ve yükümlülükleri, iş yükümlülükleri ile örtüşmekte (James H., 1999, s.61), aile hedefleri ile iş stratejileri ayrılmaz hale gelmekte ve amaçlara adanmışlık ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tedarikçiler, müşteriler ve dış paydaşlarla uzun dönemli ilişkiler önemsenmekte (Habbershon ve Williams, 1999, s.4) ve bu ilişkiler özellikle düşük işlem maliyetine yol açarak değer yaratmaktadır.

Bu avantajlı yönlerine karşın aile işletmelerinin sadece üçte birinin ikinci kuşağa kaldığı, hatta bu işletmelerin sadece yüzde 10'unun üçüncü kuşağa kadar gelebildikleri bilinmektedir (Kets De Vries, 1993, s.60). Lansberg (1988, s.120), aile işletmelerinin yüzde yetmişine yakın bir oranının kurucunun ölümü ya da emekliliğinden sonra satış, kapanma gibi sorunlar yaşadığına dikkat çekmektedir. Ancak süreklilik sorunu, sadece kurucudan sonra gelen kuşakların zayıf motivasyonu ile açıklanabilecek bir olgu değildir. Aile işletmelerini kısa ömürlü kılan daha birçok nedenden söz etmek mümkündür. Maliyetlerin yetersiz kontrolü, pazardaki değişimleri yeterince tahmin edememe ya da değişimlere uyum sağlayamama, büyüme için sermaye bulamama, ailenin ve işin nakit ihtiyaçlarını iyi dengeleyememe, ailede gelecek kuşakları işe yeterince çekememe, aile üyeleri arasında yaşanan rekabet ve çatışmalar, (Neubauer ve Lank, 1988, s.14; Danes vd.,1999, s.243), profesyonel yönetim eksikliği, nepotizm (kayırmacılık) gibi konuların (Miller D. ve Le Breton-Miller I., 2006 (a), s.73; Tonus, 2004, s.230) süreklilik sorununun ana nedenleri olarak öne çıktığı ve genellikle de bu

nedenlerin iç içe olduğu söylenebilir. Kaldı ki bir yandan ailenin özellikleri iş görme anlayışlarını, değerleri, ilişkilerin niteliğini, stratejik yönelimleri etkilerken; diğer yandan da çevresel koşullar aile ve işletmenin karar ve davranışlarını etkilemektedir. Chang vd. (2008, s.570) bu koşullara özellikle dikkat çekmekte; bir aile işletmesi kuramı geliştirebilmek için bu işletmelerin gelişimine izin veren ya da kısıtlayan çevresel koşulların iyi anlaşılması gerektiğinin altını çizmektedirler. Özellikle bu konuyla ilgili yapılan analizlerde bir aile işletmesinin sürekliliği için bulunduğu yerel kültürle uyum içinde yönetilmesi gerekliliği önemle vurgulanmakta, işletmenin ve toplumun kültürel benzerlikleri güçlü oldukça sürekliliğin kolaylaştığı savunulmaktadır (Astrachan, 2002, s.636). Bu tespit, kuşkusuz aynı zamanda farklı ülkelerdeki aile işletmelerinin dinamiklerinin de değişebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Nitekim Japonya ve İtalya gibi ülkelerde aile işletmelerinin tarihinin çok eskilere dayandığı; ABD’de de 11. ve 12. kuşağa aktarılmış, 1600’lü yıllarda kurulan aile işletmeleri olduğu bilinmekte ve aile işletmeleri literatüründe farklı ülkelerdeki aile işletmelerinin özelliklerinin anlaşılabilmesi için toplumsal özelliklerin de iyi anlaşılması gerektiği görüşü giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Türkiye’deki köklü aile işletmeleri arasında en bilinenlere örnek olarak Hacı Bekir Lokum (1777), İskender (1860), Kurukahveci Mehmet Efendi (1871), Karaköy Güllüoğlu (1871), Sabuncakis (1874), Vefa Bozacısı (1876) gibi aile işletmeleri verilebilir (Ateş, 2009, s.243). Türkiye’de günümüze uzanan en eski aile şirketlerinin özellikle gıda, giyim ve tekstil sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Türkiye’nin en eski 50 aile işletmesine yönelik yapılan bir değerlendirmeye göre, büyük çoğunluğunun aile üyeleri tarafından yönetilmekte olduğu ve üçüncü ve daha sonra ikinci kuşağın yönetimde olduğu ve dördüncü kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlenmiştir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.23).

Bu araştırma, Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri vakaları üzerinden süreklilik sorunsalını ele almayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorusu, ***bölgesel aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının temel boyutları nelerdir ve bu boyutların içerikleri hangi davranış ve yönelimlerden oluşmaktadır?*** şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın ana sorusu ile bağlantılı olarak kurucuların süreklilik sorunsalı çerçevesinde etkileri; sonraki kuşağa devir sürecinin uygulanışı (örgütsel yedekleme) ve izlenen stratejiler incelenecektir. Bu araştırmanın önemi, aile işletmeleri literatüründe belirlenen süreklilik

boyutlarının bölgesel işletmeler açısından geçerli olup olmadığını ortaya koyabilecek ayrıca farklı bağlamlara yerleşik aile işletmeleri için farklı boyutların ya da içeriklerin mevcut olup olmadığı yönündeki tartışmalara katkı sağlayacak olmasıdır. Özellikle bölgesel aile işletmeleri üzerine yapılacak bu tür araştırmaların, aile işletme literatürü için özgün ve zengin bir bilgi üretimi sağlayabileceği; bununla birlikte sonuçların farklı araştırma sorularının ve yöntemlerinin geliştirilmesine de imkan vereceği düşünülmektedir. Diğer yandan Batı Akdeniz Bölgesinin seçilmesi, bir araştırmacının öncelikli misyonları arasında bulunan kendi çevresiyle ilişkili sorulara yanıt arama sorumluluğu açısından da anlamlı bir tercihtir. Kaldı ki emik yaklaşımı benimseyen araştırmacı için bölgenin özelliklerini tanımanın, aile işletmelerinin yaşam öykülerinin analizinde derinleşmeyi mümkün kılması beklenmektedir.

Yukarıda belirtilen temel araştırma sorusuna dayanan bu çalışma, giriş bölümü dışında üç bölümden oluşmaktadır: *Birinci bölümünde* aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı bir kuramsal çerçeveye dayandırılarak ele alınmıştır. Bu bölümde özellikle sosyoloji ve örgüt kuramları desteğiyle gelişen aile işletmesi literatürü temel alınmıştır. *İkinci bölümde* ise Batı Akdenizli aile işletmelerinden üçüncü kuşağa ulaşan 19 işletmenin süreklilik öyküsü, nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi kullanılarak irdelenmiş ve süreklilik ile ilgili temel boyutlar belirlenmiştir. *Üçüncü bölümde* ise araştırmanın sonuçları yine aile işletmeleri literatüründeki tespitler de dikkate alarak ayrıntılı bir biçimde tartışılmış, kuramsal tartışmalar açısından yorumlanmış ve önermeler geliştirilmiştir. Bu önermelerin, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilecek yeni araştırma soruları için bazı ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM:**

### **AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİK SORUNSAĞI**

#### **1. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri ve Süreklilik Sorunsalı**

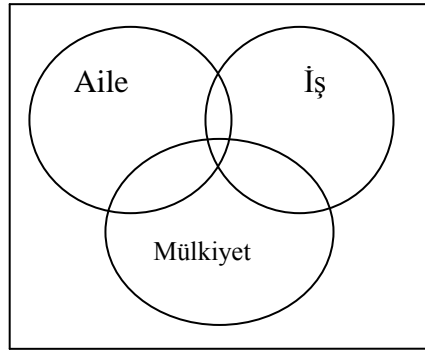
Süreklilik, aile işletmesinin yaşamını kuruculardan sonra devam ettirebilmesi ve bu süreçte işletmenin sonraki kuşaklara başarılı bir biçimde aktarılabilmesidir. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalar, bu tip işletmelerin en önemli sorununun sürekliliğini sağlayamamak olduğunu göstermektedir. Ward (1987) bu durumu, aile işletmesi tanımına yansıtacak kadar önemli bulmakta ve bu tip işletmeleri *yönetim ve kontrolün bir kuşaktan diğerine aktarıldığı işletmeler* olarak tanımlamaktadır (aktaran Handler, 2003, s.133). Nitekim bu konudaki istatistikler, aile işletmelerinin ancak % 30'unun ikinci kuşağa, % 10'unun ise üçüncü kuşağa aktarılabilmesini göstermektedir. Dünyada aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de ise bu durum dünya ortalamasının daha da altındadır (Tikici ve Uluyol, 2006, s.460). Ankara Ticaret Odası raporunda, ülkemizde işletmelerin ortalama ömrünün 12 yıl olduğu ve kurucularından daha kısa süre yaşayan işletmelerin çoğunlukta olduğu belirtilmektedir (<http://www.atonet.org.tr/turkce/bulten> ; 22.01.2010).

Aile işletmesi, farklı alt boyutlardan oluşan karmaşık bir yapıdır ve bu yapının temel iki unsuru aile ve işdir. Aile işletmelerinde süreklilik, önce aile ya da önce iş yerine *aile ve işin birlikte devamlı olması* ile gerçekleşebilir (Drozdow, 1998, s.337). Bu modelin ele alınış nedeni, aile işletmelerinin gelişim dönemlerine göre süreklilik sorunsallarını etkileyen faktörlerin önceliklerinin ya da niteliklerinin değişebilme olasılığıdır. Özellikle ailenin işe ve işletmeye adanmışlığı süreklilik için kritik öneme sahiptir. Drucker (1995, s.59), aile şirkete hizmet ettiği sürece her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devam edebileceğini, ancak şirket aileye hizmet etmeye başlarsa bu durumun iki unsur için de tehlikeli olacağını vurgularken, süreklilik için ailenin işe ve işletmeye yönelik anlayışının ne kadar belirleyici olduğuna vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla bu tespit aile işletmesini diğer işletmelerden farklı kılan unsurun iş



değil, daha çok iş görme anlayışına hakim olan aile davranışı olduğu gerçeğini öne çıkarmaktadır.

Aile ve iş dinamiklerinin birbirlerini etkiledikleri yönünde araştırmalar arasında<sup>1</sup>, 1980’li yıllarda Taiguri ve Davis tarafından önerilen “*üç dairesel model*” e göre, aile işletmesi üst üste çakışan alt sistemlerden oluşan karmaşık bir sistemdir (Gersick vd., 1997, s.11). Şekil 1.1’de gösterilen bu modelde, çakışan alanlar aynı zamanda potansiyel çatışma alanlarıdır. Aile üyeleri, bu üç sistemden birinde, ikisinde ya da üçünde birden yer alabilmektedir. Bu model, aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır (Günver, 2002, s.19). Aynı zamanda model, aile işletmesinde işleyişin ne kadar karmaşık olabileceğini göstermesi ve sürekliliğin aile, iş ve mülkiyet alt sistemlerini ilgilendiren çok boyutlu bir kavram olduğuna ışık tutması bakımından da önem arz etmektedir (Trueblood, 2006, s.471).



**Şekil 1.1. Üç dairesel model (three circle model)**

(Kaynak: Günver, 2002, s.18)

Aile işletmesinin süreklilik sorunsalı kapsamında aile ve iş dinamiklerinin birbirlerini etkilemesi kadar bir diğer önemli konu da, aile işletmesinin gelişimin hangi aşamada olduğu ve bu dinamiklerin o aşamada birbirlerini nasıl etkilediklerinin anlaşılmasıdır. Gersick vd. (1999, s.287-288) tarafından geliştirilen aile işletmesi gelişim modeline göre aile ve işletme

---

<sup>1</sup> Aldrich ve Cliff (2003) geliştirdikleri “aile yerleşiklik perspektifi” (family embeddedness perspective) adındaki teorik modelde, aile ve işin birbirinden ayrı değil, birbirini bütünleyici olarak görülmesini savunmuşlardır. Stafford vd. (1999) ise “sürdürülebilir aile işletmesi modeli” adlı paradigmalarına göre aile işletmelerinin sahip oldukları kaynakların ve kısıtların hem aileyi hem de işletmeyi etkileyeceğini belirtmişlerdir (aktaran Rutherford vd., 2006, s.318).

birbirini etkileyen bir gelişim, değişim ve büyüme süreci geçirir. Bu modelde, değişim ve büyüme, başarı ve süreklilik için gerekli görülmektedir. Üç dairesel modelin alt sistemleri olan aile, iş ve mülkiyet alt sistemlerinin gelişimleri incelenirken, işletmelerin her üç boyut için bu gelişim aşamalarından birisini yaşamakta olduğu kabul edilmektedir (Tablo1.1). Örneğin mülkiyet eksenini, tek patron hakimiyetinden zamanla kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumuna dönüşürken; aile eksenini, genç iş ailesinden, çocukların işe girişi, ardından birlikte çalışma ve bayrağı devretme aşamalarına dayanır<sup>2</sup>. İş eksenini ise daha çok işletmenin çalışma stratejisine ilişkindir ve işletmenin gelişimini içerir: İşletme, önceleri girişimcinin yönettiği başlangıç döneminde iken (1. nesil aile işletmesi), büyüyen ve formalleşen aile işletmesi dönemi ve olgun aile işletmesine doğru gelişir. Bazı araştırmacılara göre ise, olgunlaşma dönemindeki aile işletmesi kurumsallaşmış aile işletmesi olarak da kabul edilebilir (Kırım, 2003, s.19; Atılğan, 2001, aktaran Gümüştekin, 2004, s.522).

**Tablo1.1 Aile İşletmesi Gelişim Modelinin Unsurları**

	<b>Kurucu ile başlangıç aşamasındaki Aile İşletmesi</b>	<b>Büyüyen Aile İşletmesi</b>	<b>Kompleks Aile İşletmesi</b>
<b>Mülkiyet</b>	Kontrol eden kurucu	Kardeş ortaklığı	Kuzen konsorsiyumu
<b>İş Gelişimi</b>	Başlangıç	Büyüme /Formalleşme	Olgunluk
<b>Aile Gelişimi</b>	Genç İş Ailesi	İşe giriş (2 kuşak birlikte)	Farklı kuşakların birlikte çalışması ve bayrağı devretme

Kaynak: Gersick vd.1999 (aktaran Rutherford vd., 2006, s.318).

Üç temel boyuta dayanan aile işletmesi gelişim modeli içinde, süreklilik zamana yayılan çok aşamalı bir süreçtir (Handler, 1994, s.135). Aile ekseninde işin bir sonraki nesile aktarılabilmesi için yeni gelen kuşağın (devir alıcı ya da halef), eğitim ve gelişim aşamalarından sonra işletmeye girişi ve zaman içinde yönetimi devir alması süreklilik için hayati bir öneme sahiptir (Handler, 2003, s.133).

Yönetimin bir sonraki kuşağa geçiş sürecini açıklamanın bir diğer yolu ise rol geçişlerini incelemektir. Rol, tahmin edilebilir bir sonuç vermek üzere diğerlerinin tekrar eden

<sup>2</sup> Benzer şekilde, Churchill ve Hatten (1987, s.52), kurucu ile izleyen kuşak arasındaki süreci dört aşamada açıklamaktadır.

Bunlar yukarıda da değinildiği gibi 1.Sahip yönetimi aşaması 2. Eğitim ve gelişim aşaması 3. Kurucu ve izleyen kuşak arasında ortaklık aşaması ve 4. Güç transfer aşamasıdır.

eylemlerine uygun olarak bireyin oluşturduğu eylemlerdir (Handler, 1994, s.135). Aile işletmeleri farklı sistemlerin üst üste çakışmasını temsil ettikleri için kurucu ya da izleyen kuşağı temsil eden aile üyesinin rolü, bu çakışmalardan oluşur (Hoang ve Gimeno, 2010, s.49). Bu gelişimde öncü üye tek sahip, monark (hükümran), işi devreden ve danışman rolleri arasında geçişler yaşarken, izleyen üye ise rolsüz, yardımcı, yönetici ve karar verici – lider rollerinde ilerler (Handler, 1994, s.136). Ancak, bir kuşaktan diğerine geçiş dönemi, her zaman düzgün ya da kesintisiz işlemeyebilir.

Aile, iş ve mülkiyet eksenleri etrafında, rol geçişleri ile devam eden süreklilik sorunsalının temelinde kurucu ve devir alıcıya (halef) ve bunları çevreleyen diğer etmenlere bağlı olduğunu söylemek uygun bir saptama olacaktır. Burada vurgulanması gereken iki önemli nokta süreklilik sürecinde kurucunun rolü ve gelecek neslin bu sürece bakış açısıdır. Kurucular ya da girişimciler aile işletmesi sisteminde merkez kişiler olarak görülmüştür (Danco, 1980, Schein 1983, aktaran Handler 1994, s.140; Sonnenfeld 1988, aktaran Handler 1994, s.139). Hatta merkezi rollerini bırakmak istemeyen kurucular işletmelerinden emekli olmakta zorlanmaktadırlar. Bu durumu anlatan bazı benzetmeler yapılmaktadır. Örneğin, *monarklar* zorlanmadıkça ya da ölmedikçe ayrılmamaktadırlar. *Generaller* zorlanınca ayrılmakta ama izleyen kuşak yönetiminin yetersiz olması durumunda geri dönmeyi planlamakta, *elçiler* kendi istekleri ile ayrılmakta ve işletmeye danışman olmakta, *valiler* ise belirli bir süre yönetimde kalmaktadırlar. Bu benzetmelerin de gösterdiği gibi, sahip girişimciler ile ilgili araştırma bulguları, liderlerin ölümsüz olma ve vazgeçemezliklerinin süreklilik sorunsalında problemler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Levinson'a (1974, s.91) göre pek çok kurucu başarısız olma ihtimali olan devir alıcı seçmektedir. Aynı yazar, yetersiz devir alıcıları tanımlarken *sadık hizmetkâr*, *uyanık garson* ve *yanlış peygamber* gibi benzetmeler yapmaktadır.

Diğer yandan yeni kuşağın geçiş dönemine ve aile işletmesine olan bakış açısı da önemli bir olgudur. Özellikle burada devir alıcı kuşağı etkileyen bireysel (kişisel ihtiyaçların giderilmesi, kariyer, kişilik özellikleri, yaş, kişisel etki) ve ilişki faktörlerinden (kuşaklar arasında ortak saygı ve anlayış, kardeş yarışı, aile işletmesi sürekliliğine kendini adama) sözedilebilir. İzleyen kuşak aile üyesi üç bireysel ihtiyacı (kariyer, kişilik özellikleri ve yaş) aile işletmesi bağlamında gerçekleştirdikçe, aile işletmesinde kişisel etkiye ya da potansiyeline sahip oldukça, önceki kuşak ile aralarında daha fazla ortak saygı ve anlayışa

sahip bir ilişki geliştikçe, kardeşler arasında çatışma yerine destekleme davranışı geliştikçe, bir aile değeri olarak aile işletmesinin sürekliliğine daha fazla adandıkça, yeni kuşağa işlerin sağlıklı bir şekilde aktarılabilceği ve sürekliliğin sağlanabileceği söylenebilir (Handler, 1994, s.142). Kuşkusuz kurucu ve devir alanın davranışsal kodlarını destekleyen en önemli atmosfer, aile üyeleri arasında ve aile ile iş değerleri arasındaki uyumdur.

Süreklilik sorunsalının iki baş aktörü olan kurucu ya da mevcut nesil temsilcisi ve devir alıcı ya da izleyen kuşak temsilcisinin bakış açısının yanı sıra, sürece etki eden diğer önemli faktörlerin yeni kuşağın yetiştirilmesi, aile işletmesinin sürekliliğine adanma, aile üyeleri arasında birliktelik, iş değerleri ve genel aile uyumu olduğu belirtilmektedir (Handler, 1989, Ward 1990, Malone 1989 aktaran Handler 1994, s.150). Ayrıca Drozdow (1998, s.339-346) çok boyutlu bir kavram olan sürekliliğin yedi boyutu olarak, strateji (işin değerini sürdürebilme), sahiplik/yönetişim, aile liderliği, aile birlikteliği, işletme kültürü, misyon ve bağımsızlığı belirlemiş ve sürekliliğin bir amaçtan çok bunu başaran aile işletmeleri için bir sonuç olarak değerlendirilebileceğini vurgulamıştır.

Aile işletmelerinin süreklilik sorunsalı ile ilgili yapılan bazı önemli araştırmalarda, ilginç tespitlere ulaşılmıştır. Örneğin, Perricone vd. (2001, s.111-113), etnik kökeni farklı aile işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmalarında üç temel konunun kuşaklar arası geçişi başarmada etkili olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan ilki, bağlı oldukları etnik grup ile ilgili aile ve kültür değerlerini korumaları, ikincisi içinde buldukları yerel pazarın özelliklerini iyi anlamaları, üçüncüsü ise değişen pazar koşullarına uyumlu olmalarıdır. Bu araştırma özellikle bağlamsal koşullara dikkat çekmesi nedeniyle önemli bulunmuştur.

Miller ve Le-Breton Miller (2005, s.518), başarılı ve ayakta kalmaya çalışan aile işletmesi kıyaslamasına yönelik araştırmalarında, bu iki grubun strateji, örgüt ve liderlik önceliklerinde farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların süreklilik, birleştirici iç kültür, dış çevreyle iletişim ve yönetim stili şeklinde sınıflandırılabilceğini ortaya koymuşlardır. Süreklilik boyutunda ise başarılı işletmelerin finansal sonuçları yerine kalite, yenilik ve hizmetin ön planda olduğu bir misyonu izledikleri; temel yeteneklerine dayanan tematik bir stratejiyi takip ettikleri; yatırıma ve uzun vadeli ufuklara odaklandıkları ve hissedarlardan sabır ve fedakârlık istedikleri ve yöneticileri uzun bir çıraklık dönemi sonucunda yetiştirdikleri belirlenmiştir. Aynı araştırmacılar, bir diğer araştırmalarında, gelecek nesillerle işletmeyi devam ettirmek isteyen

aile işletmelerinin, finansal konularda daha dikkatli oldukları, uzun vadeli itibar oluşturmaya çalıştıkları ve dışarıdaki paydaşlarla ilişkiler kurarak sosyal sermaye oluşturmaya eğilimli olduklarını belirtmektedirler (Miller ve Le Breton-Miller, 2006, s.81).

Sürekliliğini sağlayamamış aile işletmelerinin bu sorunu yaşamalarının nedeni çok çeşitlidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda ortaya konan nedenler iç ve dış etkenler olarak gruplandırılabilir. Bu işletmeleri zorlayan dış kaynaklı sorunların başında, devlet politikalarındaki değişimler, ekonomik krizler, pazar ve teknoloji değişimine uyum sağlayamama, talepteki değişime uygun davranmama, değişimleri öngörememe, finansal ve ekonomik değişimlere uygun stratejiler belirleyememe gibi nedenler gelmektedir (Ward, 1987, s.3; Stafford, vd., 1999, s.198; Lane vd.2006, s.151). Diğer yandan süreklilik bazı iç etkenlere de bağlıdır: Aile üyeleri arasında işletmeye zarar verici bir rekabetin olması, kardeş kavgaları, kuşaklar arası ve aile içi çatışmalar, aile içi çekişmeler, kayırmacılık (nepotizm), yanlış varis seçimi, aile işletmesi sahibinin işin geleceği hakkında stratejik bir düşünceye sahip olmaması, aileye ve işe rehberlik edememesi, işletmenin olgunluk aşamasında yeni yatırımlar yerine ailenin finansal ihtiyaçlarına öncelik tanıma gibi uzun süreli ve aile işletmesinin ekonomik varlığına zarar verme eğilimleri ve stratejik planlama yapmama olarak tespit edilmektedir (Salvato ve Melin, 2008, s.259; Ward, 1987, s.4; Sorenson, 2000, s.134; Yıldız, 2008, s.90; Lane vd.2006, s.151; Ward, 1990, s.2). Kuşkusuz bu sorunlar da kendi içinde çoklu neden sonuç ilişkilerinin kurulabileceği kadar karmaşık yapılardır. Ancak özellikle stratejik bir bakıştan yoksun olma veya böylesi bir bakışı geliştirememesi, diğer tüm sorunlara da zemin oluşturmakta ya da pekişmesini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle de aile işletmesi sahibi/sahiplerinin iş ve işletmenin geleceği hakkında stratejik bir düşünceye sahip olmaması, kurumsal yönetim yapısının oluşmaması, fırsatlar, iş ve itibar kaybı, mevcut ve gelecek kuşakların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayamama durumu gibi trajik sonuçlara yol açabilmektedir (Miller ve Le-Breton Miller, 2006, s.381; Neubauer ve Lank, 1988, s.247).

Bu ön tespitler bize aile işletmelerinin sürekliliği ile ilgili etkenlerin, aile ve işletmeye bağlı unsurlar ile dış koşulların etkisinde gelişen çok boyutlu bir süreç olduğunu ve dolayısıyla bu unsurları ayrıntılı olarak ele almak gerekliliğini göstermektedir.

### 1.1. Türkiye’de aile işletmeleri ve süreklilik sorunsalı

Türkiye’deki aile işletmeleri ile ilgili belirtilmesi gereken ilk unsur, özellikle Cumhuriyet öncesi dönemde, ülkemizde kurulup faaliyet gösteren aile işletmelerine ait bilgilerin sınırlı olduğudur. Bunun nedenlerinden biri İstanbul Sanayi Odasına bağlı firmalara ait kayıtların kaybolmuş olması ya da eski yazı ile tutulmuş olmasıdır. 1925 yılından itibaren daha sağlıklı kayıtlara ulaşılabilmektedir (Göker ve Üçok, 2008, s.46). Türkiye’nin en eski aile işletmeleri arasında en iyi bilinenler Hacı Bekir (1777), İskender (1860), Vefa Bozacısı (1870) gibi işletmeler olup, genellikle geleneksel gıda alanında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca, örneğin A.B.D.’de 12. kuşak (Karpuzoğlu, 2002, s.58) yönetiminde olan aile işletmeleri olmasına karşın, Türk aile işletmelerinin en çok 3 ya da 4. kuşak yönetimine sahip oldukları ve sınırlı sayıdakilerin 5. kuşak yönetimine hazırlandıkları görülmektedir. Süre olarak çok eskilere dayanmasa da, Türkiye’de devletin kurduğu birkaç büyük işletme dışında pek çok işletme aileler tarafından kurulmuş ve şirketlerin büyük çoğunluğunu (yaklaşık % 95) oluşturmuşlardır (Yelkikalan ve Aydın 2006, akt. Gürol 2006, s.455).

Osmanlı döneminde Türkler ekonomik ve ticari hayata fazla önem vermedikleri için ticari faaliyetler ağırlıklı olarak azınlıklar tarafından yürütülmüştür. Bu nedenle sanayi ve ticari faaliyetlerin gelişmesi gecikmiştir. Türk özel sektörü ancak Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra oluşmaya başlamış, Cumhuriyetin ilanı ile başlayan bir özel sektör yaratma çabası, İkinci Dünya Savaşı nedeniyle kesintiye uğramış ve Türk ulusal özel sektörü ancak son 50 yılda ekonomide sahne alabilmiştir (Naipoğlu, 2006, s.29). 1950’lerde başlayan sanayileşme hareketi ile birlikte işletmecilik, 1980’li yıllara kadar önemli bir problem yaşamadan devam etmiştir. 1980’li yıllar ekonomik hayatta tam bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda ekonomide liberalleşme başlamış, Türk ekonomisi dışa açılmış, ithalat ve ihracat faaliyetleri büyük bir artış göstermiş, çok sayıda işletme ekonomik hayatta yerini almıştır. 1983 – 2005 döneminde 23 yılda Türkiye’de yaklaşık 500.000 adet yeni şirket kurulmuştur ve kurulan şirketlerin % 86.7’si limited, % 13.2’si anonim şirkettir (Sağlam N., 2006, s.501; Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.22). Ancak bir taraftan çok sayıda yeni firma kurulurken diğer taraftan da çok sayıda firma iş hayatından çekilmek, başkalarına devredilmek ya da iflas etmek zorunda kalmıştır (Tikici ve Uluyol, 2006, s.461).

Ülkemizdeki aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayamamalarının temelinde örgütsel ve yönetsel sorunlar olduğuna dair tespitler çok sık dile getirilmektedir. Pazarcık'a göre (2004, s.38), Türk aile işletmelerinin yok olma nedenleri, hukuki statü olarak bir şirket olmalarına rağmen fiilen yeniden yapılanamamaları, kurumsal alt yapı eksikliği, güç ve otoritenin devri sorunları ve kuşaklar arası çatışmalardır. İlave olarak farklı araştırmacılar tarafından bu işletmeler için mülkiyet sorunları ve sistem eksikliği, stratejik yönetim kavramlarının uygulamaya geçirilememesi ve karar verme sürecinde bilimsel yöntemlerden çok geleneksel ve sezgisel yöntemlerin ve yaklaşımların uygulanması, zamanla aile çıkarlarının işletme çıkarlarının önünde yer alması gibi sorunlar da sıklıkla vurgulanmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009, s.17; Çelik vd. 2006, s 487; Soyuer, 2004, s.111). Bu genel bulguların yanı sıra bazı araştırmacılar, ülkemizdeki aile işletmelerinin süreklilik sorunsalının bölgeden bölgeye değişebileceğine dair sonuçlar da elde etmiştir. Arıcıoğlu vd.'nin (2008, s.287) aile işletmelerinde sürekliliğin ölçülmesi ve devrin değerlendirilmesine yönelik Konya ve İstanbul'daki aile işletmelerini kıyaslayan araştırmalarına göre, İstanbul'daki aile işletmeleri daha köklü, eğitilmiş ve kurumsal iken Konya'daki aile işletmelerinde ise aile, işletmeden daha önemli görülmektedir ve bu işletmelerin mevcut yöneticileri ve sahipleri, işletmeyi ve ailenin diğer üyelerini yönetme görevini ölene kadar sürdürmeye eğilimlidirler.

Bir diğer yerel araştırma ise Adana Bölgesindeki aile işletmelerine yönelik Karademir vd. (2006) tarafından yapılmıştır. Adana yöresindeki işletmeler için ailenin kökenleri ve sermayenin kaynağı, aile içi uyum ve düzen, ailenin sosyal bağlantıları ve devlet ile ilişkisi ve sonraki kuşağın durumu yaşam seyri üzerinde etkili olan boyutlardır. Aile işletmelerinde ya aile içi uyum ve düzen olduğu ya da uyumsuzlukları bertaraf edecek politikalar geliştirildiği ve ataerkil aile yapısına sahip ailelerin menfaatle ortaklık ve yönetimde birliği daha kolay sağladıkları, sosyal bağlantı ve devlet ile olan ilişkilerinde güçlü ilişkilere sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre tarımdan gelen aileler ile tüccar aileler arasında anlayış farkı bulunmaktadır.

Bu bulgular, Türk aile işletmelerinin geçmişleri çok eski olmasa da dünya genelinde olduğu gibi ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduklarını, kurumsal alt yapı eksikliği, güç ve otoritenin devri sorunları, kuşak ve kuşaklar arası çatışmalar, mülkiyet sorunları, sistem eksikliği, stratejik yönetim kavramlarının uygulamaya geçirilememesi gibi örgütsel ve

yönetmel bazı sorunlardan ötürü uzun vadeli olamadıklarını ve bölgesel bazı anlayış ya da inanışların aile işletmelerinin süreklilik sorunsalı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

## **1.2. Süreklilik sorunsalının boyutları**

Bu bölümde, aile işletmelerinin süreklilik sorunsalına yönelik yapılmış araştırma ve kuramsal tartışmalar ışığında ana boyutlar irdelenecek ve tezin araştırma bölümünün alt yapısı oluşturulmaya çalışılacaktır. Süreklilik sorunsalı ile ilişkili görülen ve görgül destekleri olan bu boyutlar, kurucular, değerler, örgütsel yedekleme, aile sermayesi, sosyal sermaye, kurumsallaşma, finansal durum ve stratejik yönetim boyutları olarak belirlenmiştir.

### **1.2.1. Süreklilik ve kurucular**

Aile işletmesi, kurucu tarafından inşa edilir. Bu yapıyı ortaya koyan kurucu, pek çok açıdan kendi özelliklerini işletmeye güçlü bir biçimde yansıtmaktadır (Rutherford vd.2006, s.319). Kurucular, kurdukları işletmeyi geliştirip korurken, işletmenin yaşam döngüsü ilerledikçe, farklı roller de üstenebilmektedirler. İşletmenin gelişim aşamasında kurucu “tek hakim” iken, genişleme aşamasında “iş aktaran”, olgunluk ve devir aşamalarında ise “danışman” rolünü üstlenebilmektedir (Hunt ve Handler 1999, s.149). Aile işletmesini kuran, geliştiren ve farklı gelişim evrelerinde farklı roller üstlenen kurucular, amaçlarını belirlerken aile ya da iş önceliği konusunda bir ikilem yaşayabilmektedir (Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas, 2001, s.211). Aile ve işin zaman zaman çelişen amaçları, kurucuların karar vermelerini zorlaştırırsa da genellikle kurucular için sürekliliği sağlamak, aile uyumu, aile üyelerinin istihdamı, toplumda olumlu bir itibar sahibi olma gibi konular, karlılık ve pazar konumundan daha öncelikli olabilmektedir (Astrachan ve Jaskiewicz, 2008, s.139; Trostel ve Nichols, 1982, aktaran Athanassiou vd. 2002, s.142).

Kurucuların aile işletmelerinin süreklilik sorunsalı üzerindeki etkileri iki önemli açıdan ele alınabilir. Bunlardan ilki, kurucuların aile işletmesinin değerleri, kültürü, vizyonu, misyonu, amaçları, performansı, iş görme şekilleri ve dolayısıyla karar verme şekli üzerindeki etkileridir (Athanassiou vd., 2002, s.140). Kurucular, kurdukları işletmeye öncelikle sahip oldukları değerleri yansıtır ve bu değerler yukarıda sayılan örgüt kültürü, vizyon vb. gibi diğer iç dinamiklerin temelini oluşturmaktadır. Kurucuların ortak değerlerine yönelik



araştırmalar, örgütün uzun vadeli hayatta kalması ve büyümesi ile ilgili olan *yeniliklere açık olma* ya da *farklı açılardan bakabilme* özelliklerinin yanısıra, *çok çalışma, adanmışlık, büyüme odaklılık, hırs, güvenilirlik, sorumluluk, dürüstlük* özelliklerinin de öne çıktığını göstermektedirler. Kurucuların bir girişimci olarak risk alma ile olan ilişkisinde ise riskten kaçınma davranışının risk almaya göre daha sık görüldüğü belirtilmektedir (Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas, 2001, s.210). Ayrıca, kurucunun kişiliğinden etkilenen işletme kültürü, işin gelişimini ve işletmenin değişime tepki verme yeteneğini etkilemektedir (Hollander ve Ellman, 1988, s.,149). Kurucunun bu unsurlar üzerindeki etkisi, işletmenin üst yönetim seviyesindeki merkezci olma derecesi ile orantılıdır. Aslında aile işletmesinin üst yönetim kademesi, aile üyeleri, profesyonel yöneticiler ya da diğer ortaklardan oluşan bir sosyal ağdüzeneğidir (social network). Sosyal ağdüzeneği kuramında, bir ağdüzeneği üyesinin merkezci konumunu belirleyen bir dizi farklı ölçüt vardır. Bir ağdüzeneği aktörü olarak, kurucuların bu düzenekteki konumları bağlanırlık (connectivity) ve yakınlık (closeness) boyutlarıyla incelenebilir. Bağlanırlık, kurucunun işletmedeki diğer yöneticilerle olan bağlılığıdır. Bağlılık yüksekse, kurucunun istekleri yönetsel ağdüzeneğinde daha fazla geçerli olacak ve kurucunun değerleri işletme vizyon ve amaçlarına daha fazla yansiyacaktır. İkinci ölçüt olan yakınlık ise kurucunun diğer yöneticilere ne kadar bağımlı olduğu ile ilgilidir. Dolayısıyla kurucunun bu sosyal ağdüzeneği üzerindeki konumu, kurucunun işletmenin ne kadar merkezinde olduğunu yani ne denli kurucu merkezci olduğunu ya da etkisini belirlemektedir (Athanassiou vd., 2002, s.141). Bu konum, kurucunun değerleri, iş anlayışını yansıtması ve özellikle stratejik yönetim süreçleri için kritik öneme sahiptir (Kelly vd., 2000, s.27). Kurucu merkeziliğinin etkisi, kurucunun sonraki kuşak üzerinde sürmeye devam edebilmektedir. İzleyen kuşak temsilcilerinin, özellikle stratejik kararlar alırken kurucunun vizyon ve prensiplerine başvurmaları bu duruma örnek verilebilir (Kelly vd., 2007, s.39). Ayrıca kurucu etkisi ya da merkeziliği arttıkça, aile dışından istihdam edilen profesyonel yönetici sayısı da azalmaktadır (Lussier vd., 2009, s.115).

Kurucunun aile işletmeleri üzerindeki ikinci önemli etkisi, diğer aile üyelerini işe yönlendirmesidir. İşe yönlendirilen aile üyelerine kurucu tarafından işle ilgili sorumluluklar verilmektedir. Bu yönlendirilme ve iş deneyimi ile aile üyeleri işletme yönetiminde yer almaya başlamakta ve giderek işe olan bağlılıkları artmaktadır. Kuşkusuz bu süreç başarılı bir örgütsel yedekleme stratejisi ile desteklendiğinde, işletmenin sürekliliğine katkı sağlayabilmektedir. Bu önemli etkiyi Schein (1983, s.17), *“firmanın dış çevresiyle uyumlu bir*

*biçimde hayatta kalmasında ve iç bütünleşme sorunlarını çözmesinde kurucuların önemli etkileri vardır”* diyerek açıklamaktadır.

Aile işletmelerinin temel direği olarak nitelendirilen kurucuların işletme üzerindeki etkileri ve katkılarının yanı sıra, işletme ve iş ile yüksek oranda özdeşleşmeleri ve işten kopmakta zorluk yaşamaları, özellikle örgütsel yedeklemenin ilerleyen aşamalarında kurucu gölgesi adı verilen bazı zorluklara da neden olabilmektedir. Kurucu gölgesi, kurucunun aile işletmesinden ayrılamaması ve işler üzerindeki kontrol ve gücünü devam ettirme isteği olarak tanımlanabilir. Davis ve Harveston’a (1999, s.319) göre kurucunun gölgesi, ikinci kuşak tarafından yönetilen işletmelerde çelişkilerin temel nedenidir ve araştırma kapsamına aldıkları aile işletmelerinin çoğunda kurucu gölgesi vardır. Aynı araştırmacılar, kurucunun işletme üzerindeki gölgesinin, takip eden nesillerinkinden çok daha fazla olacağını bildirmektedirler. Kurucu, günlük işlerle ilgili çalışmaya devam etmese de ya da yönetim kurulundaki görevini bırakmış olsa da, aile işletmesindeki bütün kritik kararlara etki etmeyi sürdürerek devir almış olanın liderliğine ve kontrolüne karışabilir. Ayrıca kurucu işte aktif olmayı sürdürdüğünde, görevler net olarak tanımlanmayabilir, bu da bireylerde otorite ve sorumluluk karmaşasına yol açabilir. Kuşkusuz kurucu bir lider modeli olarak kabul edildiğinden sonraki kuşak için uzun sürebilecek, zaman zaman da hayal kırıklığı yaşatabilecek bir mukayese konusu olabilmektedir.

Türkiye’de yapılan aile işletmesi kurucularının örgüt kültürü üzerindeki belirleyiciliklerine yönelik araştırmada, kurucuların çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve kendilerine gelişme şansı veren, çalışanlarını koruyan, adil fakat aile kültürünün ağırlığını hissettirdiği merkeziyetçi yönetim anlayışına daha yakın bir anlayış sergiledikleri görülmüştür (Yelkikalan ve Aydın, 2004, s.339). Ancak, kurucuların özellikleri ile ilgili tespitler, kurucularla ilgili homojen bir gruptan sözedilemeyeceğine dikkat çekmektedir. Bu kişilerle ilgili özelliklerin belirlenmesinde bazı girişimci tipolojilerinden yararlanılarak (Cunningham ve Lischeron, 1991, s.47- 48) öngörülü olma, başarıya odaklanma, güçlü kişilik, fırsatları görme ve harekete geçme gibi girişimci özellikleriyle açıklanmaktadırlar (Scarborough ve Zimmerer, 1993, s.7). Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001, s.221) ise İspanya’da aile işletmeleri ile ilgili yaptıkları araştırmada dört tip kurucu tanımlamışlardır. İlk gruptaki kurucular *“aile geleneğini takip eden”* aile değerlerini örgütsel uygulamalara aktaran kuruculardır. İkinci gruptaki kurucular ise *“başarı odaklıdır”* ve işletmeyi yönetsel faaliyetlerle ekonomik kriterleri göz

önüne alarak yönetirler. Onlar için işletmenin başarılı olması ön plandadır. Üçüncü grupta yer alan “*stratejist kurucuların*” ise işe ve aileye uzun vadeli bakış açıları vardır. İşletmenin uzun vadeli büyümesine odaklanırlar. Son grupta yer alan “*icatçı kurucular*” için yenilikçilik ön plandadır. Aile ve iş için yenilikler getirmeye çalışarak bu anlayışlarını yönetsel uygulamalarda gösterirler. Ancak bu tipolojilerin en önemli sorunu, kurucuların sürekli olarak benzer davranışları göstermesini varsayması ve kurucunun işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde farklı özellikleri öncelikli ya da birlikte sergileyebilecek olması durumunu ihmal etmesidir. Örneğin işi kurup geliştirirken yenilikçi davranan bir kurucu, aynı zamanda uzun dönemli büyüme potansiyelini de dikkate alabilmekte ve stratejik davranabilmekte; işletmenin gelişimini sağlayabilmektedir.

Bu tespitler ışığında aile işletmesini inşa eden kurucuların, işletmenin şekillenmesinde merkezi bir rol oynadıkları, aile işletmesini değerler, işe bakış, örgütsel yedekleme ve diğer önemli stratejilerinin geliştirilmesi gibi pek çok kritik konuda etkiledikleri, bu nedenle süreklilik sorunsalının temel boyutlarından birisi oldukları belirtilmelidir.

### **1.2.2. Süreklilik ve aile sermayesi**

Aile işletmelerinin süreklilik sorunsalı kapsamında ele alınabilecek bir diğer boyut, aile işletmelerinin “aile” olmaktan gelen özellikleri ile ilgilidir. Aile, işletmenin devamlılığı için yeni üyeler yetiştiren, onlara aile değerlerini öğreten ve işletmenin sosyal ağdüzeneğine destek veren kurumdur. Bu kurumun yeni aile üyelerini yetiştirme, eğitime, sosyalleştirme, aile değerlerini aktarma yetisi süreklilik sorunsalı açısından ele alınması gereken veriler sunabilir. Bubolz’a (2001, s.130) göre, sosyal gruplarla nasıl bağlantı ve ilişki kurulacağına kökleri aslında aile davranışlarında yatmaktadır. Ailenin üyelerini yetiştirerek, sosyalleşmelerini sağlaması, aile bireyleri ile nasıl ilişkiler kuracaklarını öğretmesi, kendi değerlerini üyelere aktarması ve aile ağdüzeneği üzerindeki ilişkileri kurup geliştirmesi ile “*aile sermayesi*” adı verilen ilişkiler ağı ortaya çıkmaktadır. Buna göre, aile sermayesi, aile ilişkileri ile sınırlı olan bir çeşit sosyal sermayedir (Hoffman vd., 2006, s.136).

Aile sermayesinin yapısal bileşenleri, iç ve dış bağlardan oluşmaktadır. İç bağlar aile içi ilişkilerin yapısını, dış bağlar ise ailenin çevreyle olan ilişkilerinin yapısını anlatmaktadır. İç bağlar, aile içi karşılıklı yükümlülükleri, beklentileri, itibarı, kolektif güveni, kimliği ve ahlaki

altyapıyı içerir. Güçlü iletişim kanalları sayesinde aile üyeleri arasında güçlü bağlar oluşur ve bu bağlar sayesinde *yakınlık* ortaya çıkar ve yakınlık sayesinde sosyal kontrolü sağlayan aile normları ve takiben yükümlülükler ve beklentiler oluşur. Yakınlığın olmaması durumunda ise güçlü aile normlarını geliştirme fırsatı olmayacak ve bunun uzantısında beklentiler ve yükümlülükler sistemi gelişmeyecektir (Hoffman vd., 2006, s.140). Kuşkusuz bu bileşenin en kritik unsuru aile üyeleri arasındaki iletişimidir. Aile içindeki iletişim kanalları, üyeler arasındaki sosyal etkileşim düzeyinden etkilenir. Ailenin düzenli bir araya gelmesi, karşılıklı güven ilişkisi, aile üyelerinin birbirini desteklemesi gibi eylemler, bağlılığı ve iletişimi güçlendirerek aileye özgü oluşan ve sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen örtük bilgiyi oluşturacaktır (İbicioğlu ve Doğan, 2004, s.632). Örtük bilgi (tacit knowledge), aile bireylerinin sahip olduğu ve kolaylıkla ifade edilemeyen bir know-how ya da yetenek olabilir (Miller ve Le Breton – Miller, 2006(a), s.82). Örtük bilginin ana işlevi, işletmedeki işlem maliyetlerini azaltmasıdır (Hoffman vd.2006, s.138; Royer vd.2008, s.17). Ayrıca, aile, üyelerinin birbirine bağlılığı, üyelerin işletmeye yönelik tutumlarını da etkilemekte, daha uzun süre çalışmayı, farklı iş rollerinde esnek olmayı ve görev üstlenmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak, kuruluş aşamasında oldukça olumlu etkileri olan aile bağları, ikinci ve üçüncü kuşaklarda boğucu bir nitelik kazanabilir. Örneğin, ilerleyen aşamalarda, kurucunun gölgesine bağlı kalmak, aile sermayesi için değerden çok bir baskı ya da engel oluşturabilir (Cope vd., 2007, s.216).

Aile sermayesinin önemli unsurlarından bir diğeri de sabır sermayesi olarak nitelenen (patient capital) sermayedir. Sabır sermayesi, kısa dönemli getiriler yerine uzun vadeli getiri fırsatlarına yatırım yapılmasıdır. Ayrıca kısa vadeli satış büyümelerinin yerine işletmenin büyüme potansiyeline önem verilmesidir. Uzun vadeli bakışlarından ötürü, aile işletmeleri ekonomik dalgalanmalara daha az tepki verirler ve sermaye maliyetleri daha azdır (Habberhon ve Williams, 1999 s.5).

Aile işletmesinin elde ettiği rekabet avantajının ancak ailesel unsurlar ve ilişkilerle açıklanabileceğini öne süren Hoffman vd.'ne (2006, s.136) göre bu ilişkiler, işletmenin yapısını, yönetimini, örgütsel yedekleme (sonraki kuşaklara geçişi) ve işletme yeterliliklerini etkilemektedir. İşletme yeterlilikleri (yenilikçilik, üretim ve pazarlamadaki yetenekler, değerli ilişkiler, işletme kültürünün ve organizasyonun avantajlı yönleri gibi), rakipler tarafından taklit edilme güçlüğü, değerli, nadir ve yerine konması zor olan özelliklerdir (Miller ve Le

Breton-Miller, 2006, s.74). Bu nedenle aile sermayesi stratejik bir kaynak ve *sürdürülebilir rekabet avantajı* olarak kabul edilebilir. Aile üyelerinin birbirlerine yakınlığı, bağları, örtük bilgi, değerler, ahlaki alt yapı, aile normları, sosyal gruplarla bağlantı kurma gibi unsurlardan oluşan aile sermayesinin, aile üyeleri arasında güven, aile bağlılığı, sabır sermayesi gibi değerlerin oluşmasını sağladığı, iş değerlerini ve örgütsel işleyişi etkilediği söylenebilir. Sonuç olarak aileye özgün sermayeden beklenen, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ve aile işletmesinin sürekliliğine olumlu katkı sağlamasıdır (Hoffman vd., 2006, s.141, Tokarczyk vd., 2007, s.18).

### 1.2.3.Süreklilik ve kültürel değerler

Aile işletmelerinde örgüt (kurum) kültürünün, aile kültürü ile bütünleştiği ve örgüt kültürünün aile kültüründen bağımsız şekillenemediği görülmektedir (Balkır vd., 2006, s.661). Aile işletmesi değerleri üzerinde etkili olan aile değerleri ve normları, aile bağlamı içinde oluşur. Aile, üyeleri arasında değerler, inançlar, algılamalar ve beklentileri paylaşarak birlikteliği sağlayan bir sosyal birimdir. Kuşaklar arasında mitlerin, inançların ve kaynakların aktarılması ile aile kültürü gelişir ve muhafaza edilir (Hanks vd. 1990, s.4). Aile işletmelerinde kurumsal kültür, işletmeyi kuran ailenin hayat felsefesi, inançları, değerleri, örf, adet ve geleneklerini temel alarak gelişmekte ve aile içi ilişki dinamikleri, şirketteki rol, görev ve yetki dağılımını da etkilemektedir (Vural ve Sohodol, 2004, s.329). Bu işletmelerde, çalışanların bir bölümü aynı aileden geldiklerinden aynı kültürü paylaşmakta ve böylece şirketin kültürünün yaygınlaşmasına da olumlu etkide bulunmaktadır (Craig ve Lindsay, 2002, s.426). Ancak, kültürel değerlere yönelik aile üyelerinin aşırı korumacı tavrı, değişime dirençli bir yapının ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir.

Aile işletmeleri kültürüne yönelik bir tipoloji ihtiyacı hissedilmesine rağmen bu konuda zengin bir tipoloji setinden söz etmek güçtür (Zahra vd., 2004, s.376). En bilinen gruplama, *ataerkil (paternalistic)*, *serbestiyetçi (laissez-faire)*, *katılımcı (participative)* ve *profesyonel (professional)* aile işletmesi kültürüdür (Denison vd., 2004,s.64; Sharma vd., 1997, s.12).

Ataerkil kültürün ön plana çıkan özelliği, işletmedeki ilişkilerin hiyerarşik olması ve işletmenin her türlü kararının yönetimdeki aile ileri gelenleri tarafından verilmesidir. Aile üyelerinin açıkça öncelikli olması, aile dışından olan çalışanlara güvensizlik, aile üyelerinin

işi çok yakından kontrol etmeleri ve çalışanların inisiyatif kullanamamaları ataerkil kültürün göstergeleridir.

Serbestiyetçi kültürde ise işgörenlerle aile üyeleri arasında yüksek düzeyde güven ilişkisi hakimdir; pek çok yetki işgörelere devredilmiştir; amaçlar doğrultusunda işgörelere serbestlik sağlanmıştır. Katılımcı kültür ise daha çok grup kararlarına dayanan, ailenin gücü ve statüsünün en az olduğu, eşitliğe önem veren kültürdür. Son olarak, profesyonel kültürde bireysel motivasyon ve başarı önemlidir; rekabete dayalı bir sistem aracılığıyla ödül ve kontrol sistemlerinin uygulanması sözkonusudur (Kilmann ve Saxton, 1985, aktaran Günver, 2002, s.12-13). Ayrıca profesyonel kültür anlayışında, aile işletmesinde bazen aile üyelerinden de fazla olmak üzere aile dışından yöneticiler de bulunabilir (Sonfield vd., 2005, s.12). Dyer (1988, s.40), birinci nesil aile işletmelerinin % 80'inde “*babacan*” bir yönetim kültürü olduğunu, ancak takip eden nesillerin üçte ikisinden fazlasında “*profesyonel*” yönetim anlayışının uygulandığını belirterek aile işletmesi kültürlerinin kuşak geçişleri ile farklılaşabileceğine dikkat çekmektedir.

Aile işletmelerindeki kültürel değerlere yönelik araştırmaların bir bölümünde, aile işletmelerinde kültürel değişimin zor olduğunu ve kültürel yapıda karmaşık yönler ve çelişkilerin de olabileceği ortaya konmuştur (Denison vd.2004, s.67; Ainsworth ve Wolfram Cox 2003, s.1478). Aile işletmelerindeki ortak kültürel değerleri ortaya koymaya çalışan araştırmacılardan Bjönberg ve Nicholson (2007, s.233), geliştirdikleri aile iklim ölçeği ile *açık iletişim, uyum sağlama, kuşaklar arası farklı otorite anlayışı, duygusal birliktelik ve bilişsel uyum* boyutlarını belirlerken; Stinett ve De Frain (aktaran Neubauer ve Lank, 1988, s.72) bu tip işletmelerde *aile bağlılığı, sevgi, iletişim ve ortak davranma bilinci* değerlerinden söz etmektedirler. Haugh ve McKee'nin çalışmalarında ise (2004, s.378; 2003, s.141) *hayatta kalma, bağımsızlık, kontrol ve finansal kaynakların dikkatli kullanılması, ait olma, dürüstlük, bağlılık, güven ve saygı* değerleri ve uygulamalarından sözedilmekte, bunun yanı sıra *çelişki, gerilim, güç mücadelesi* gibi değerlerin de aile işletmelerinde gözlemlendiği vurgulanmaktadır. 100 yılı aşmış Finlandiyalı aile işletmelerine yönelik yapılan bir araştırmada da en önemli aile değerleri *dürüstlük, güvenilirlik, yasalara uygunluk, kalite ve çalışkanlık* olarak belirlenmiştir (Koironen, 2002, s.183). Miller ve Le Breton-Miller (2005, s.521), aile işletmelerinde kültürel değerlerin, çalışma ortamında aileye özgü bir havanın hissedilmesine ve böylesi bir ortamın enerji yarattığına dikkat çekmektedirler.

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan diğer araştırmalardan öne çıkan tespitlere göre *güven, bağlılık ve özgecilik* (altruizm - grup çıkarlarını bireysel çıkarların önünde tutma) aileyi bir arada tutan ortak değerlerdendir. Bu ortak değerler, aile üyelerinin bir arada yaşayarak, birlikte yemek yiyerek, ortak ritüeller paylaşarak ve ortak tarihlerinin derin bir rezervini oluşturarak, iletişimde buldukça ve tecrübeleri paylaştıkça gelişir. Bu tür ortak tecrübeler doğal olarak aile üyeleri arasındaki sosyal bağları artırır (James, 1999, s.63). Bu değerlerden güven, aile işletmeleri için temel değerdir, çünkü aile işletmesi üyelerinin varlığı ekonomik rasyonalitenin ötesindedir. Güven, işbirliği için temel bir zemindir ve aile işletmeleri için bir rekabet avantajı kaynağıdır. Güven dinamik ve çok boyutlu bir kavramdır, zaman içerisinde oluşur. İlişkiler arasında, örgütsel bazda ve makro seviyelerde güven vardır. Üyeleri arasında güven yaratabilen örgütlerin daha sağlıklı oldukları ve uzun dönemde daha başarılı oldukları bilinmektedir (Sundaramuthy, 2008, s.89).

Aile üyelerinin yanı sıra aileden olmayan çalışanlarla yüksek güven ilişkileri oluşturmak, uzun vadeli aile işletmesi performansı ve sürekliliği için kritik bir gerekliliktir (LaChapelle ve Barnes, 1998, s.1). Aile işletmelerinde kültürel bir değer olarak güven, sadece aile üyeleri arasında değil aynı zamanda aile işletmesinde çalışan “*dışarıdan olanlar (outsiders)*” ile olan ilişkiler açısından da değerlendirilmelidir. Yöneticilerin “*aileden*” ve “*aileden olmayanlar*” olarak sınıflandırılması, onlara güvenilmemesi ve güç kavgaları çatışmaların başlangıcını oluşturmaktadır (Tonus, 2004, s.232). Buğra’ya göre (1997, s.294), patronlar ve profesyoneller arasında patronun yöneticisine güven duymayışı, yöneticinin de kendini şirketle bütünleştirmesine ve oraya ait olduğunu düşünmesine engel oluşturmaktadır.

Kuşkusuz tüm bu saptamalar ışığında tartışılması gereken asıl nokta, kültürel değerlerin aile işletmelerinin süreklilik sorunsalına olan etkisinin ne yönde olduğudur. Örneğin, Dyer (1986) ve Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas (2001), aile işletmelerindeki bazı kültürel bileşimlerin, işletmenin kuşaktan kuşağa geçişini kolaylaştırdığını ve işletmenin yaşam seyrini uzattığını belirtmektedir. Nitekim Neubauer ve Lank da (1998), aile işletmesi tanımını yaparken kültürel mirası temel bir özellik olarak görmektedir. Bu tip işletmeler, aile özelliklerinin de etkisi ile kendilerine özgü değer zinciri üretmektedirler. Değerler, aile ve işi birbirine bağlarken diğer yandan bu iki unsurun karşıt yönlerini de dengelemektedir (Koiranen, 2002). Stavrou vd. (2005, s.191) sonraki kuşağa geçiş ve işletme sürekliliğinin

sağlanmasında kurucunun kişiliği ve işletme kültürünün etkili olduğunu belirtirken, Aronoff ise (2004, s.59), aile işletmesinin özgün değerleri ve kültürünün çoğu zaman paradan daha fazla motivasyon sağladığını ve bu nedenle kültürel değerlerin korunmasının işletmenin varlığının sürmesini sembolize ettiğini belirtmektedir. Benzer bir biçimde farklı araştırmacılar da işletme kültürünün temelini oluşturan değerlerin, sabırlı ve uzun vadeli bakış açısını desteklediğini; değişime uyum sağlama, özgün rekabet avantajları elde etme ve uzun vadeli hayatta kalma konularında güçlü bir etki yarattığını vurgulamaktadırlar (Aronoff ve Ward, 2001, s.1-10; Aronoff, 2004, s.59; Hess, 2006, s.27; Stavrou vd. 2005). Özetle kültürel değerler, aile sermayesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

### **1.2.3.1. Türk ailesi ve aile işletmesi değerleri**

Kültür, herhangi bir sosyal birimi bulunduğu dış çevre ile bütünleştirici, uyumlaştırıcı ve bir toplulukta yaşayan bireylerin algılama, düşünme ve davranma biçimlerine temel olan varsayımları şekillendirici bir olgudur (Bozkurt 1996 akt. Erben, 2004, s.346). Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinin kültürel özelliklerinin toplumun kültüründen etkileneceği ve işletmelerin makro kültürün özellikleriyle uyumlu olma çabası göstereceği beklenebilir.

Türk geleneksel kültüründe ailenin toplumunun merkezinde yer alması, akrabalık ilişkilerine önem verilmesi özgün bir kültürel özelliktir. Geniş akrabalık ilişkileri, toplumun genelinde yaygın bir ilişki örüntüsüyken (Erben, 2004, s.348), akrabalık ilişkilerinin yoğun olduğu toplumsal yapı, ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür (Sargut, 2001, s.185). Ortaklaşa davranma (kolektivizm) sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır, buna göre içinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılır; bu gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat beklerler. Ortaklaşa davranışçı (kolektivist, toplulukçu) kültürlerde, güçlü aile birlikteliği, aile değerleri ve özgeci davranışlar aile işletmeleri için temel bir güç oluştururlar. Bu kültürde, insanlar sosyal ağdüzeneklerine ve ilişkilere değer verirler ve grup üyelerinin birbirlerini desteklemelerini beklerler (Athanasios vd. 2002, s.147). Aile işletmesinin sadece ekonomik bir birim olarak görülmediği ortaklaşa davranışçı kültürlerde, aile işletmesi sahiplerinin, daha yüksek duygusal değerlere sahip olmaları beklenmektedir (Zellweger ve Astrachan, 2008(a), s.356). Ancak duygusal bağlılığın yüksek olması, aile sisteminin katı ve bağlayıcı olmasına da neden olabilir (Björnberg ve Nicholson, 2007, s.234; Lee, 1953, s.274). Türk toplumunun ortaklaşa değerleri kapsamında



görülen muhafazakarlık ve ahenk, aile güvenliği, toplumsal düzen, geleneklere saygı, ana babayı ve yaşlıları onurlandırma, güvenlik ve terbiye gibi özellikleri içermektedir (Sargut, 2001, s.192).

Kolektivist (toplulukçu) özelliklerinin yanı sıra Türk toplumunda ataerkil özellikler gözlenmektedir. Ataerkil yapı, atalardan kalan ya da ataların da benimsediği ve süregelen yapı şeklinde nitelenebilir. Bu yapı içerisinde “büyüğe saygı ve hürmet”, “büyüğe karşı çıkmama”, “geleneklere bağlılık”, “büyüğün kararlarını benimseme” gibi aile büyüklerine olan büyük saygı ve hürmet dikkat çekmektedir. Ataerkil toplumlarda erkek evlatlar daha güvenilir bir yaşlılık güvencesi ve ekonomik yarar kaynağıdır (Kağıtçıbaşı, 2007, s.117). Kağıtçıbaşı (2007) bu durumu, karşılıklı maddi ve duygusal bağımlılık modeliyle açıklamakta ve geleneksel toplumlarda daha fazla geçerli olan bu modelde aile etkileşimi ve çocuk yetiştirmenin sıkı ana-baba denetimi ve itaat yaklaşımı içinde oluştuğunu belirtmektedir. Toplumun ekonomik gelişme bağlamı ve kentsel yaşam şekilleri geliştikçe bağımlılığın niteliği daha çok duygusal içeriğe dönüşmektedir. Liljeström ve Özdalga (2002, s.264), Türkiye’de artan şehirleşme, yükselen gelir düzeyi ve daha iyi eğitim koşullarının aile üyeleri arasında maddi bağımlılığın azalmasına ve ekonomik olarak birbirlerinden daha bağımsızlaştırmasına rağmen, psikolojik ilişkilerin temelde etkilenmediğini belirtmektedir. Göreceli ekonomik bağımsızlığa rağmen duygusal bağlar kuvvetli kalmıştır.

Türkler çok eski dönemlerden itibaren esas olarak pederşahi bir toplumsal yaşam kurmuşlar ve İslamiyet’e geçmeden çok önceleri ataerkilliğe evrilmişlerdir (Göka, 2006, s.160). Eski Türklerde pederşahi (ataerkil) aile tipinin varlığını kabul etsek bile, bu kendine mahsus ayrı bir pederşahlıktır (Eröz ve Güler, 1998, s. 10). Erkeğin birinci planda olması, erkek çocuğun el üstünde tutulması, kaç göç olmaması, yaşlı kadının söz sahibi bulunması, tek kadın alma gibi hususlara bakınca da, bunun yumuşak bir pederşahlık olduğu anlaşılmaktadır (Eröz ve Güler, 1998, s.12). Türk geleneğinin hüküm sürdüğü yerlerde, aile ve soy sop, oymak ve boy içinde, yaşlılara, büyüklere saygı gösterilir (Eröz ve Güler, 1998, s.34). Ayrıca, yaşam kültürü bir itaat kültürüdür. Halk devlete ve Gök Tanrı’nın temsilcisi Kağan’a, kadın erkeğe, küçük büyüğe saygı göstermek, itaat etmek zorundadır (Göka, 2006, s.162).

Ataerkil ve karşılıklı bağımlılık yapısının, Türk aile işletmelerinde yönetim anlayışını etkilediği ve özellikle kurucu ya da büyük kuşak temsilcisinin ağırlığını belirlediği

söylenbilir. Ataerkil kültürün önemli özelliği, işletmenin her türlü kararının kurucu tarafından verilmesi ve işletmedeki ilişkilerin hiyerarşik olmasıdır. Aile üyelerinin yönetim pozisyonlarına öncelikli tercih edilmesi ve profesyonellere güvensizlik bu kültürün en temel özellikleridir. Bu tip işletmelerde aile gelenekleri hüküm sürer ve işletme, kurucunun mirası olarak algılanır (Günver, 2002, s.12). Yöneticilerin, çalışanların iş dışı hayatları ve kişisel sorunlarıyla ilgilenmeleri, kişisel refahlarını geliştirmeleri için çaba göstermeleri ve kişisel amaçlarını başarmalarına yardım etmelerini belirtir (Fikret vd., 2001, s.562). Paternalist liderlik olarak tanımlanan bu tarzı sergileyen yöneticiler, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışır, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurar, işle ilgili olmayan alanlara dahil olur, sadakat bekler ve çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini isterler. Bu tip toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer (Erben, 2004, s.347). Paternalizmi benimseyen toplumlarda bunun bir sonucu da liderlerin kendisine bağlılık ve sadakat gösteren kişilere daha yakınlık gösterebilir ki bu da kişiler arası farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001, s.13-16).

Otoriter ve iyimser paternalizm olarak ikiye ayrılan bu yaklaşımda iyimser paternalist izleyicisinden sadakat beklerken, otoriter paternalist ise görevleri ön planda tutar (Fikret vd., 2001, s.566). Türk toplum yapısının hiyerarşik olduğu ve bu tarz toplumlarda liderlerin güçlerinin tıpkı bir baba-çocuk ilişkisinde olduğu gibi itaatten kaynaklandığı görülmektedir. Türkiye’de yönetici ve liderlerin statüleri işyerleri ile sınırlı kalmamakta, sorumluluk ve özgürlük alanları çok daha geniş olmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2003 aktaran Erben 2004, s.348).

#### **1.2.4. Süreklilik ve örgütsel yedekleme**

##### **1.2.4.1. Süreklilik ve örgütsel yedekleme ilişkisi**

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamaması, çoğu zaman *uzun vadeli örgütsel yedeklemenin* iyi yapılamamasından kaynaklanmakta ve bu durum işletmenin sürekliliğinde önemli sonuçlar doğurabilmektedir (Grote, 2003 s.113; Scholes vd., 2008, s.9; Ibrahim vd., 2004, s.137; Davis ve Harveston, 1999, s.321). Farklı araştırmalar, süreklilik ve aile işletmesinin gelişimi için doğru örgütsel yedeklemenin önemini ortaya koysa da, pek çok aile

işletmesinin örgütsel yedekleme planlamasını şansa bıraktığı ya da çok önemsemediği yönünde yaygın bir kanıdan söz etmek de mümkündür (Stavrou, 1998, s.135).

Örgütsel yedekleme (succession); “*gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi*” olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2004, s.101). Örgütsel yedekleme, yönetimdeki kuşağın, bir sonraki kuşağı yönetime hazırlaması ve yönetimi devretmesi ile gerçekleşir. Kuşak, aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerden dolayı benzeşen insan topluluğudur (Demir ve Acar, 1997, s.142). *Devir alıcı* (varis, halef) denildiğinde ise “*gelecekte girişimcinin yerini alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişi*” anlaşılır (Karpuzoğlu, 2002, s.46).

Örgütsel yedeklemenin temel hedefleri, eski kuşaktan yeni kuşağa varlıkları etkin ve adil bir şekilde iletmek; etkin iş liderliğini devam ettirmek için iş kontrolünü aktarmak ve aile düzenini korumak ve ilerletmektir (Wang vd., 2004, s.60). Aynı zamanda başarılı bir örgütsel yedekleme, bir aile işletmesi için rekabet avantajı yaratan aile değerlerinin korunmasını sağlayabilir (Sharma vd. 2003 (a), s.669). Çoğu zaman araştırmacıların örgütsel yedeklemeyi bir defalık bir olay olarak sunmalarına karşın, yeni nesle devir, yaşam boyu süren bir süreç olarak görülmelidir (Lambrecht, 2005, s.267; Longenecker ve Schoen, 1978, s.5). Sadece güvenilir bir devir alıcının varlığının örgütsel yedeklemenin tamamı olmadığı; önceki kuşağın ve ailenin sürece içten bağlılığı olmaksızın sürecin başarılı olamayacağı savunulmaktadır (Sharma vd., 2003 (b), 2-11). Bu süreç, aile, yönetim ve sahiplik gibi farklı paydaşların bakış açılarını göz önüne almayı gerektirir (Brockhaus, 2004, s.165). Kuşaktan kuşağa sürekliliği sağlayan bir süreç olarak kabul edilebilecek örgütsel yedeklemeden kazanılan tecrübe seviyesi, en fazla ilk nesilden ikinci nesile geçişte olmaktadır (Astrachan vd.2002, s.49). Yönetimin aktarılma süresi birkaç ay olabileceği gibi birkaç yıl da sürebilir. Bu süre geçişin türüne ve sistemin karmaşıklığına bağlıdır. Her örgütsel yedekleme, aile ve işletmeye önemli oranda değerli iş tecrübesi kazandırır. Geçişler değişim için fırsattır ancak kuşkusuz iyileştirmenin garantisi değildir (Gersick, 1999, s.290- 296).

Örgütsel yedekleme ile ilgili faktörler, *devredici kuşağın özellikleri* (motivasyon, kişilik özellikleri, devir alıcıyla olan ilişkiler), *devir alıcının özellikleri* (motivasyon, yetenekler, eğitim, işletme dışındaki iş tecrübesi, çıraklık dönemi), *aile ile ilgili faktörler* (aile

ilişkilerinin kalitesi, aile üyeleri arasındaki uyum, işe bağlılık, aile konseyi), *iş ile ilgili faktörler* (yönetim kurulunun yapısı, önceki devir tecrübesi, paylaşılan vizyon, iş süreçleri, vergi sistemi), *örgütsel yedekleme süreci özellikleri* (yedeklemeyi planlama, devir alıcıyı seçme, eğitime ve geliştirme, kurumsal yönetim yapısı) ve *örgütsel yedekleme performansı* (satış ve gelir göstergeleri, aile işletmesinin hayatta kalması ve devam etmesi, paydaşların memnuniyeti) olarak açıklanabilir (Chittoor ve Das, 2007, s.70). Harveston ise (1997, s.376) örgütsel yedekleme sürecinin belirleyici özelliklerini, yönetici özellikleri, yaş, finansal durum, örgütsel özellikler, örgütsel biçimleşme ve sermaye olarak kategorileştirmektedir. Fahred-Sreih ve Djoundourian ise (2006, s.226) örgütsel yedeklemeyi etkileyen faktörleri işletme içindeki şartlar ile aile şartları (üyeleri arasındaki bağımlılıklar, kardeş yarışları, nepotizm<sup>3</sup>, aile üyelerinin finansal durumları) olarak ayırmaktadır. Lansberg (1988, s.121) ise örgütsel yedeklemenin pek çok paydaşı (aile, yöneticiler, sahipler vd) nasıl doğrudan etkilediğini ele almıştır.

Örgütsel yedeklemenin zamanlaması kritiktir, eğer devir alıcı yoksa ya da ilgili, tecrübeli değilse örgütsel yedekleme yapılsa da işlevini görmez. Örgütsel yedekleme sürecinde devir eden ve devir alıcının yaşları göz önüne alındığında, örgütsel yedekleme sürecindeki ilişki, babanın 50’li, devir alıcının 23 – 32 yaşları arasında olduğu dönemde uyumlu, babanın 60’lı, devir alıcının 34 – 40’lı yaşlarda olduğu dönemlerde ise sorunlu görülmektedir (Cabrera-Suarez vd., 2001, s.43). Ancak sorun, sadece uygun yaş döneminin atlanmasıyla ilişkili görülmemelidir. Güç dengesizlikleri, aile çelişkileri ve devir alıcı için açık bir seçeneğin olmayışı da süreci zorlaştırır. Ayrıca çevresel belirsizlikler, gereksinimler ve şartlar da süreci etkileyebilir.

Bu açıklamalar ışığında örgütsel yedeklemeyi engelleyen faktörleri, temelde bireysel, ilişkisel, finansal ve bağlamsal faktörler olarak gruplandırmak mümkün görülmektedir (Grote, 2003, s.122). Bireysel faktörler arasında *devir alıcı adayın yönetim için gerekli yeteneklere sahip olmaması, motivasyonunun az olması, devir edenin işi devretme isteksizliği, devir edenin ani kaybı, devir edenin boşanması, yeniden evlenmesi ya da yeni çocuklarının olması*

---

<sup>3</sup> Bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb.’ne yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi veya başka bir göreve tayin ettirmesi “nepotizm” olarak adlandırılır (Kocabaş ve Baytekin, 2004, s.426).

gibi nedenler sayılabilir. İlişkisel faktörler olarak ise *ebeveyn – çocuk ya da aile üyeleri ilişkilerinde çatışmalar, aile üyelerinin devir alıcıya güvenmemeleri, aile üyelerinin devir alıcıya olan bağlılıklarının az olması, devir alıcı, potansiyel devir alıcı(lar) ve aile dışı üyeler arasındaki çatışmalar, aile dışı üyelerin potansiyel devir alıcılara güven ve bağlılıklarının olmaması* gibi konular öne çıkmaktadır. Aile üyeleri arasındaki çatışmaların önemli bir bölümü aile içi rekabetten kaynaklanabilir. Rekabet üzerine yoğunlaşan aile üyeleri, işletmenin müşterileri, ürünleri ve gelecek vizyonu üzerine odaklanmadan uzaklaşabilirler (Grote, 2003, s.123). Diğer yandan *örgütsel yedekleme sonucu ortaya çıkacak vergi, hisse ödemesi vb. harcamalar* gibi bazı finansal faktörler de etkili olabilir. Ayrıca bağlamsal faktörler olarak *iş performansındaki değişimler, müşteri, tedarikçi kaybı, süreç faktörleri ise devir edenin ve alıcının rollerinin açıkça tanımlanmaması, örgütsel yedekleme süreci ile ilgili aile üyeleri ve diğer paydaşlara bilgi vermeme, potansiyel devir alıcıları eğitime başarısızlığı, devir alıcılara yeterince geri bildirim vermemek, seçim için rasyonel ve objektif kriterler belirlememek* gibi etkenler söz konusu olabilir (De Massis vd., 2008, s.185-192).

Örgütsel yedeklemenin sürekliliğe katkı sağlayabilmesi için bazı temel ilkelere dayanması gerekliliği birçok araştırmacının üzerinde durduğu bir konudur. Kurucu ya da mevcut kuşak temsilcisi, varis, aile ve iş ile ilgili faktörleri içeren örgütsel yedeklemenin çok boyutlu ve uzun vadeli bir süreç olduğu açıktır. Sonfield vd.'nin (2004, s.189) araştırmalarında birinci, ikinci ve üçüncü kuşakların örgütsel yedeklemeye bakış açılarının farklı olduğu bulgulanmıştır: Buna göre birinci kuşak aile işletmelerinin, ikinci ve üçüncü kuşaklara göre daha az örgütsel yedekleme planlaması yaptıkları görülmektedir. Aynı araştırmacılar (Matthews vd.1999, s.168) daha önceki araştırmalarında ise devir için hazır olan lider, devretmeyi bazı sebeplerden ötürü ertelemek isteyen lider, lider olmaktan kaçınan devir alıcı ve lider olmaya hazır olan devir alıcının var olması şeklindeki alternatifleri saptarken, aslında yedekleme sürecinin devir eden (kurucu) ve devir alanla (varis) olan güçlü ilişkisini vurgulamaktadırlar. Nitekim aşağıda da yedekleme sürecinin bu iki önemli aktörün ayrı bir biçimde ele alınması yararlı görülmüştür.

#### 1.2.4.2. Örgütsel yedekleme sürecinde kurucunun rolü

Kurucuların örgütsel yedekleme sürecinde rolleri yetiştirdikleri yeni nesile kendi değerlerini aktarmaları ile başlamaktadır. Kurucuların değerleri ve izleyen kuşağa bakış açıları, potansiyel devir alıcıların sosyalleşmesini etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinde iki farklı aşama vardır: İlk aşama *aile içinde sosyalleşme* ya da birincil sosyalleşmedir. Birincil sosyalleşme aile değerlerinin, ailenin genç üyelerine aktarılması ve yeni yetişen nesil temsilcilerinin sosyal yeterlik kazanmalarıdır. Sosyal yeterlik, toplumdaki yetişkin rollerine uyum sağlayacak şekilde sosyalleşmedir ve sosyal yeterliğin temeli benlik gelişimidir. Sosyal bir ürün olan benlik kişinin kültürel açıdan paylaşılan modelidir (Kağıtçıbaşı, 2007, s.86). Sosyal yeterlik ailede erken yaşlarda kazanılan tecrübelerle gelişmektedir. Dyer ve Handler (1994, s.72)'e göre, aile işletmesi ve girişimcilik dinamiklerinin birinci aşaması girişimcinin ailesindeki erken tecrübeleridir. Sosyalleşme, iletişim ve paylaşılan değerlerin öğrenilmesi bakımından da çok önemlidir (Haugh ve McKee, 2003, s.145).

İkinci aşama ise *işte sosyalleşme* ya da ikincil sosyalleşmedir ve iki tür modeli vardır (Garcia-Alvarez, vd., 2002, s.198-199): ***Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli***'ne göre (The Founder Homosocial Reproduction Model), devir alıcı işe erken yaşta girer, alt kademelerde görev alarak yönetim kademelerine doğru ilerler. Kurucu onun eğitimini izler ve devir alıcıyla güçlü aile ve iş ilişkileri vardır. Aile ve iş sosyalleşmesi çakışır. Sonuçta kurucu ile devir alıcının aile işletmesi hakkındaki bakış açıları benzerdir. Aynı zamanda iş tecrübeleri ve iş ağdüzenekleri de birbirine benzemektedir. Bu model, genellikle tek erkek devir alıcının olduğu aile işletmelerinde gözlenirken, birden fazla devir alıcının olması durumunda genellikle en büyük erkek çocuk bu modeli izlemekte, diğerleri ise yeni lider gelişim modelini takip etmektedirler. Araştırmalar başarı odaklı kurucuların ve aile geleneğini takip eden kurucuların pek çoğunun *Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli*'ne uygun olduğunu göstermektedir. Bu tip kurucular, aile işletmesinin sürekliliği ve işlerin her zamanki gibi gittiğini görebilmeleri için devir alıcıyı tam olarak benimsemek ve kendilerine benzeştirmek istemektedirler (Garcia-Alvarez, vd., 2002, s.198-199).

***Yeni Lider Geliştirme Modeli***'nde (The New Leader Development Model) ise devir alıcı işletmeye geç girer. Eğitimini tamamlamış ve başka işletmelerde çalışmıştır. Aile işletmesi ile ilgili olarak daha önce gerçek teması olmamıştır. Bu devir alıcılar aldıkları akademik eğitime

uygun yönetim konumları ile aile işletmesinde çalışmaya başlarlar, bunların gözetmenliğini kurucu genellikle güvendiği üst düzey yöneticilerden istemektedir. Sonuç olarak, kurucu – varis ilişkisi zayıftır, kurucu ve varisin aile işletmesine yönelik bakış açıları, iş tecrübeleri ve ağdüzenekleri farklıdır. Genellikle, stratejist ve icatçı kurucuların bu modeli tercih ettikleri saptanmıştır (Garcia-Alvarez, vd., 2002, s.199).

Yukarıda belirtilen modellerde devir alıcının aile işletmesine girme süreçleri açıklanmaktadır. Örgütsel yedekleme açısından devir alıcıların işletmeye girişleri büyük önem taşımaktadır. Aile işletmesinin sürekliliğini sağlayacak bu girişler işletmeye uygun şekilde gerçekleşmezse aile işletmesinin yok olması, kardeş yarışı, zayıf performans ve iş başarısızlığı gibi sonuçlara da sebep olabilir (Garcia-Alvarez, vd., 2002, s.189).

#### **1.2.4.3. Varisin (devir alanın/halefin) özellikleri**

Yönetim devrinin yani örgütsel yedeklemenin gerçekleşebilmesi için öncelikle aile işletmesinde görev almayı düşünen potansiyel bir varisin (devir alıcının) bulunması gerekir. Sürekliliğin sağlanabilmesinde varisin işe bakışının önemli bir rolü vardır. Patrick (1985), (akt. Handler, 1994, s.140) aile üyeleriyle ilgili yaptığı bir araştırmada, çocukların babaları ile olan iş ilişkilerini ve tatmin algılarını araştırmıştır. Araştırma bulguları baba ile çalışmanın tatmin edici bir tecrübe olabileceğini ve iyi bir iş ilişkisi oluşturmanın rol, ihtiyaç ve rehberliğin kabulüne bağlı olduğunu göstermektedir. Rogal'a (1989, akt. Handler 1994, s.140) göre izleyen kuşak aile üyesi için ilgi duyulan kariyer ve yetenekler ile devir alıcının rolünün uyumlu olması, geçiş sürecinin kritik bir bölümünü oluşturmaktadır.

Devir alıcı kuşağı etkileyen faktörler bireysel (kişisel ihtiyaçların giderilmesi, kariyer, kişilik özellikleri, yaş, kişisel etki) ve ilişkisel faktörlerdir (kuşaklar arasında ortak saygı ve anlayış, kardeş yarışı, aile işletmesi sürekliliğine kendini adama). İzleyen kuşak aile üyesi üç bireysel ihtiyacı (kariyer, kişilik özellikleri ve yaş) aile işletmesi bağlamında gerçekleştirdikçe sürekliliğin sağlanabileceği söylenebilir (Handler, 1994, s.142).

Iannerelli (1992) tarafından yapılan nitel araştırmaya göre, yeni kuşağın aile işletmesindeki kariyer tecrübesi 10'lu yaşlarla birlikte erken bir sosyalizasyon süreci ile başlamaktadır (akt. Handler 1994, s.142). Erken yaşlardan itibaren başlayan bu süreci etkileyen faktörler: *Baba*

*ile işte geçirilen zaman; işin farklı boyutlarında bulunma; iş ile ilgili yetenekler geliştirme; iş ile ilgili ebeveynlerin cesaretlendirmesi ve olumlu davranışları; takıma bireysel bir katkı yapma; katılım fırsatına ilişkin bir şans verilmesi* gibi faktörlerdir. Ancak eğer eski ve yeni nesiller birbirlerini kabul etmeye istekli değillerse ve birbirlerinin yeteneklerini tanımazlarsa, işletmeye başarılı bir giriş mümkün olmayabilir. Örneğin, Stemples (1988), yeni kuşak ile örgüt lideri arasındaki saygı, anlayış ve tamamlayıcı davranışların başarılı bir devir için önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

Longenecker ve Schoen'in (1978, s.4) önerdikleri devir süreci modeli yedi aşamaya dayanmaktadır. Bu aşamalardan ilk üçü, devir alıcının (halefin) tam zamanlı bir çalışan olarak işletmeye girmesinden önceki döneme aittir. Sonraki aşamalar ise halefin aile işletmesine katılımını ifade etmektedir: Daha ayrıntılı bir biçimde aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır: 1. Aşama: Halefin örgütün bazı özelliklerinin pasif olarak farkında olduğu şirket öncesi aşama, 2. Aşama: Halefin yarı zamanlı bile olsa şirkette çalışmazken jargonu ve örgüt üyelerini tanıdığı giriş aşaması, 3. Aşama: Halefin yarı zamanlı olarak şirkette çalışmaya başladığı giriş – fonksiyonel aşama, 4. Aşama: Halefin şirkette tam zamanlı çalışmaya başladığı fonksiyonel aşama, 5. Aşama: Halefin yönetsel sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşama, 6. Aşama: Halefin başkanlığı devraldığı erken devir aşaması ve 7. Aşama: Halefin örgütün lideri olduğu olgun dönem aşamasıdır.

Yönetimi devir alacak yeni nesil temsilcisinin örgütte kabul görmesinin ilk aşaması güvenilirlik ve meşruluk elde etmesidir. Meşruluğun temel dayanağı ise varisin hesap verebilir olmasıdır. Güvenilirlik ve meşruluğun elde edilmesi kısa vadeli değil, uzun vadeli bir süreçtir. Varisin aile işletmesinde kendisini kabul ettirebilmesi için belirli bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olduğunu göstermesi beklenmektedir.

Örgütsel yedeklemede, varis seçiminde potansiyel adaylar arasında cinsiyet ayrımı yapıldığı da pek çok araştırmada ortaya konmuştur. Dumas (1989), araştırmasında kız çocuklarının iş ile ilgili potansiyel üye, yönetici ya da devir alıcı olarak görülmediklerini ve kız çocuklarının adeta “*görünmeyen devir alıcılar*” olarak tanımlanabileceklerini belirtmiştir (akt. Handler, 1994, s.142). Kız çocuklarına erkek çocuklardan farklı davranıldığı, erkek kardeşlerine göre, aile işletmesi ile ilgili daha az zaman harcadıkları, daha az yetenek geliştirdikleri ve daha az cesaretlendirildikleri aynı araştırmanın diğer bulgularıdır. Onlar için



seçenekler çok küçük yaşlardan itibaren haberleri olmaksızın yapılmaktadır. Benzer bulgular başka araştırmacılar tarafından da ortaya konmuştur: Aile işini öğrenmeleri için kız çocuklarına çoğu zaman hiç şans verilmediği, ancak yeni kuşak adaylarının hepsinin kız olması ya da ilk çocuğun kız olması durumunda kız çocuklarının devir alıcı olarak görüldüğü; kız çocuklarına çok önemli yönetim pozisyonları verilmediği ve kadınların genellikle daha alt seviye sorumluluklara sahip oldukları belirtilmektedir (Rosenblatt vd., 1990, s.176; Garcia – Alvarez vd., 2002, s.200).

Varisin olmadığı ya da yönetim için hazır ya da uygun olmadığı durumlarda profesyonel yöneticiler de, aile işletmesi yönetimine katkı sağlayabilirler. Üst düzey profesyonel yöneticinin aile işletmesinde etkin olabilmesi için, sahibin aile değerlerine ve normlarına, amaçlara ve işe yüklediği anlama yönelik duyarlılık geliştirmeleri beklenmektedir (Hall ve Nordqvist, 2008, s.56).

#### **1.2.4.4. Türkiye’de örgütsel yedekleme konusundaki bulgular**

Ülkemizde aile işletmelerinde örgütsel yedekleme konusundaki araştırmaları, sürecin özellikleri, süreç içinde karşılaşılan zorluklar ve etkileyen faktörler, varisin nitelikleri, eğitimi, işe giriş şekli, bölgesel kıyaslamalar ve cinsiyet ayırımının etkileri gibi ana konular etrafında toplamak mümkündür. Adana’da gerçekleştirilen bir araştırmada örgütsel yedekleme sürecinde karşılaşılan sorunlar, kurucu - aile ilişkileri, çalışanlar, çevre ve varisler açısından sınıflandırılabilir ve özellikle işin başındakilerin sağlıklarında yönetimi devretmeyi düşünmedikleri ve çoğu işletmede geleceğe yönelik planların hazır olmadığı görülmektedir (Yalçın ve Günel, 2004, s.85). Örgütsel yedekleme sürecinde karşılaşılabilecek kuşak çatışması sorunlarını dile getiren Çelik vd.’e göre (2004, s.200) Kahraman Maraş ilindeki aile işletmelerinde kurucular ve izleyen kuşakların yönetim anlayışları arasında farklılıklar olduğu, izleyen kuşakların daha yenilikçi stratejileri benimserken, kurucuların kontrol odaklı davrandıkları, bu anlayış farklılığının ise kuşak çatışmalarına neden olabileceği ortaya konmuştur. Erdoğan (2004, s.209) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarında yönetimin ikinci kuşağa devredilmesinin önündeki engeller arasında işletmelerde kurumsallaşma eksikliği, ikinci kuşağın eğitilmiş olmasına rağmen kabiliyetlerinin olmaması ve ikinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsüz kullanması kaygısı belirlenmiştir. Ayrıca gelecekte aile

işletmelerinin sahiplik ve yönetimini üstlenecek ikinci kuşak için, aile ilişkilerinin yönetimi ve aile ile işletmenin birbirine karıştırılmadan yönetilmesi becerileri öne çıkmaktadır.

Örgütsel yedekleme sürecini irdeleyen bir diğer araştırma Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne (TOBB) kayıtlı aile işletmelerine yönelik yapılmıştır. TOBB'ne kayıtlı ve üretim ile ilgilenen, ağırlıklı olarak Ege ve Marmara Bölgeleri'nde bulunan 408 aile işletmesinde örgütsel yedekleme sürecine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, erkek varisler (devir alıcılar) kurucunun arkasından gelen kişiler olarak görülmekte, devir alıcının seçiminde baskın karar verici devir edenin kendisi olmakta ve bu kararda aile üyelerinin etkisi az olmaktadır. Devir alıcıların işletmeye katılmaları ağırlıklı olarak eğitimleri sırasında ya da sonrasında alt seviye yönetici konumu ile başlamaktadır (Tatoğlu vd., 2008, s.173).

Örgütsel yedekleme sürecinde varisin eğitimi, seçimi ve kendisinden beklenen nitelikleri belirlemeye yönelik araştırmalarda da yeni neslin eğitime önem verildiği, aile işletmesinde çalışmalarının istendiği, aldıkları eğitimin iş yaşamında ve teknik konularda ve yönetsel kararlar almalarında yarar sağlayacak doğrultuda olmasının istendiği belirlenmiştir (Bakan vd., 2006, s.332). Karaman'da 35 aile işletmesine yönelik yapılan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre ise, ikinci kuşağın en az girişimciler kadar azimli olduğu, ikinci kuşak aile üyelerinin ağırlıklı olarak işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmedikleri, araştırma sonuçlarının gösterdiği bazı gerçeklerdir. Daha eğitilmiş olduğu görülen ikinci kuşağın ağırlıklı olarak sektörle ilgili eğitim aldığı ve işletme kurucularının genç aile üyelerine güven duydukları anlaşılmaktadır (Akın ve Yılmaz, 2004, s.186). Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı 37 aile işletmesine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, yüksek öğrenimi bitiren aile üyelerinin aile şirketlerinde işe başlamadan önce başka şirketlerde çalışarak deneyim kazanması konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir (Şakar, 2008, s.364). Ayrıca, Kesken vd.'nin (2004, s.433) ikinci ve üçüncü kuşak temsilcilerinin yönetimi devralmaya karşı tutumlarını araştırdıkları odak grup çalışması sonuçlarına göre genç kuşak bu şirketlerde çalışmada isteksiz görünmüştür. Genç kuşak, bu konuda iş ve aile sorumluluğunu birlikte üstlenmenin ağır bir işyükü getireceğini düşünmekte ve özellikle işletmenin sonlanması gibi bir durumu ailenin de sonu gibi algılamaktadırlar ve bu nedenle risk almada isteksizlik ve endişe yaşamaktadırlar. Ayrıca, babalarına, ailenin diğer üyelerine ve diğer çalışanlara, babalarından sonraki ikinci adam olarak, kendi otoritelerini kabul ettirme konusunda da belirli bir düzeyde endişe yaşadıkları belirlenmiştir (Kesken vd., 2004, s.439).

Örgütsel yedekleme sürecini Konya ve İstanbul'daki aile işletmeleri kıyaslaması ile ele alan araştırma sonuçlarına göre (Arıcıoğlu vd., 2008, s.277), varisin kişilik özellikleri her iki şehir grubunda birinci derecede önemli bulunmuştur. Her iki grup da yönetimdeki kilit noktalarda aile üyelerinin olması gerektiğini düşünmektedir; her iki grupta da katılımcıların yarıdan fazlası gelecek için birini hazırladığını söylemesine karşın, katılımcıların büyük çoğunluğu en üst kademedeki bulunan kişinin ölene kadar görevi sürdüreceğini söylemiştir. Varisten beklenen özellikler arasında, Konya'daki işletmelerde aile ilişkileri, kişilik özelliklerini izlerken, İstanbul kökenli araştırmada ise yeterlilik ikinci derece önemli bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizdeki örgütsel yedekleme araştırmalarının bir diğer bölümü ise cinsiyet ayrımcılığı ve bunun süreç üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Gürol (2006, s.452), aile işletmelerinde kadına karşı cinsiyet ayrımcılığında rol oynayan olası faktörler olarak dört unsurdan söz edilebileceğini belirtmektedir: Bunlar: İşletmenin boyutu, kuruluş ve faaliyet yeri, işletme sahibi ve aile fertlerinin eğitim ve kültür düzeyi ve işletme faaliyet alanı, yer aldığı sektördür. Aynı araştırmacıya göre ailenin kadın üyelerinin yönetimde yer alma olasılıkları, ailenin kadın ferdinin baskın nitelikte olması, yönetimi devralacak erkek evlat bulunmaması, erkek evlatların yönetimi devralma konusundaki ilgilerinin azlığı veya bu konuda yetersizlikleri gibi koşullarda yüksek olmaktadır.

İzmir yöresinde 56 aile işletmesinde, işletme yönetiminin gelecekte kız çocuklarına bırakılması konusundaki yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlayan araştırma sonuçlarına göre, gelecekte kime devredeceklerine karar verenlerin % 23.1'i kız çocuğuna, %42.3'ü ise erkek çocuğuna devretme kararında olduğunu açıklamıştır (Ada ve Kelgökmen, 2006, s.520). Karaman yöresindeki bir araştırmada katılımcılar, işe almada kız ve erkek çocuk arasında bir önceliğin olmadığını belirtmelerine karşın, erkeklerin daha avantajlı olduğunu vurgulamışlardır (Akın ve Yılmaz, 2004, s.186). Afyonkarahisar'da 4 aile işletmesinin farklı konumlardaki temsilcileri ile yapılan nitel araştırma bulguları ataerkil yapıdan ileri geldiği öne sürülen bir cinsiyet ayrımcılığının olduğunu, kadınların iş konusunda karar vermeye katılımlarının bilinçli olarak kısıtlandığını, kadın çalışanların sigortasız ucuz işçi kategorisinde görüldüğünü, erkek çocuklardan beklentinin yüksek olduğunu, buna karşın kız çocuklar için de iyi niyetlerin (kendilerine uygun bir meslek eğitimi alma temennisi) önde

olduğunu ortaya koymuştur (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006, s.378). Diğer yandan Dikmen vd.'nin (2006, s.162) İstanbul Örme Sanayicileri Derneği üyesi 71 aile işletmesine yönelik araştırma sonuçlarına göre kurucular, varisi seçerken doğum sırası ve cinsiyeti önemli olarak algılamamaktadırlar; variste olması arzulan en önemli özellikler ise “dürüstlük”, “işletmeye bağlılık” ve “sadakat” olarak belirtilmiştir. Nitekim bu bulgular Arıcıoğlu vd.'nin (2008, s.287) varisten beklenen “dürüstlük ve erdemli olma”, “kendine güven”, “işe bağlılık ve karar verme kabiliyeti” gibi kişisel özellikleri bulgulayan araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Tüm bu araştırmalar ülkemizdeki aile işletmeleri için, örgütsel yedekleme sürecinin kritik bir önemi olduğunu ve kültürel ve yönetsel pek çok faktörün sürece etki ettiğini göstermektedir.

### **1.2.5. Süreklilik ve sosyal sermaye**

Sosyal sermaye genellikle ilişkilerde gömülü olan kaynaklar olarak kavramsallaştırılır. Bireylerin birbirlerini tanımaktan, sosyal bir ağdüzeneğinin (network) parçası olmaktan ya da itibar sahibi olmuş olmaktan dolayı elde ettikleri sosyal ilişki kaynaklarıdır. Bu konu, bireysel, örgütsel, örgütlerarası ve sosyal açılardan farklı seviyelerde analiz edilebilir (Steier, 2001, s.260). Ayrıca, sosyal sermaye bir işletmenin hayatta kalabilmesi için ihtiyaç duyduğu diğer sermaye türlerine (entellektüel, insan, finansal sermaye vb.) ulaşabilmesini sağlayabilir (Cope vd.2007, s.213).

Sosyal sermaye, insanlar arasındaki aktif bağlantılar ve toplulukları birbirine bağlayarak işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile davranışlardan oluşur. Güven, normlar ve ağdüzenekleri gibi sosyal sermaye varlıkları, kendi kendini pekiştiricidir ve birikerek çoğalır. Güven, sağlıklı sosyal sermayenin ön koşuludur, belirli bir güven temeli olmadıkça sosyal sermaye gelişemez (Cohen ve Prusak, 2001, s.20). Sosyal sermaye ağ düzeneği (şebeke), gruplarla gelişir. Fukuyama, ağ düzeneklerini “sıradan piyasa işlemleri için gerekli olanların ötesine geçen, gayri resmi normları ve değerleri paylaşan bireysel aktörlerden oluşan bir grup” olarak tanımlar (akt. Cohen ve Prusak, 2001, s.86-87). Ağ düzenekleri, ortak maddi, fiziksel ve sosyal hedeflere ulaşmak için insanlar onlara ihtiyaç duyduğu için ortaya çıkarlar.

Sosyal sermayenin *yapısal*, *ilişkisel* ve *bilişsel* olmak üzere üç boyutu vardır. *Yapısal boyutu* aktörler arasındaki bağlantılar dokusu ve ağdüzeneği biçimlenmesidir. Ağdüzeneği biçimlenmesinin ağdüzeneği merkeziliği (ağın merkezinde bulunma ya da bulunan bireylere yakın olma) ve ağdüzeneğine yakınlık (ağda bulunan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin derecesi) kavramları vardır. Sosyal sermaye yapısal ağdüzeneklerinden birincisi *topluluk içi sosyal sermaye* (bonding social capital) olup, akrabalık bağları, aile çevresi, arkadaşlar, komşular, iş arkadaşları gibi güven ve karşılıklı ilişkilerin yakın ve kişisel şekillerini temsil eden gayri resmi bağlardır. İkincisi *topluluk dışı sosyal sermaye* (bridging social capital) olup, yerel, toplumsal ve sivil gruplar düzeyinde insanlar arasındaki genel güven ve karşılıklı ilişkileri temsil eden genel ilişkilerdir. Üçüncüsü *birleştirici sosyal sermayedir* (linking social capital), kurumsal sistemlerle ilişkiler ve iktidar bağları gibi, kurumlara yönelik güveni temsil eden kurumsal ilişkileri göstermektedir (Tüylüoğlu, 2006, s.19). *İlişkisel boyutta* yapısal boyut ile elde edilebilen kaynaklar söz konusudur. Salvato ve Melin (2008, s.261), güven, işbirliği, risk alma, beklentiler, itibar, kimlik, tanınma gibi kaynakların sosyal ilişkilerin sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Aynı araştırmacılar, aile işletmelerinde sosyal sermayenin etkisiyle kuşaklar arasında değer yaratıldığı sonucuna varmışlardır. Sosyal sermayenin *bilişsel boyutu* ise sosyal bir ağdüzeneğinde yer alan insanların ortak bir yaklaşım veya anlayış geliştirip geliştirmediklerini inceler; sosyal ilişkilerin algılanmasında ortak dil, vizyon ve kodlar gibi unsurların önemiyle ilgilenir (Özdemir, 2009, s.98). Sosyal sermayeyi içsel ve dışsal olarak ikiye ayıran bir diğer yaklaşıma göre, *içsel sosyal sermaye*, bir toplumun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal özellikleri olarak tanımlanmakta ve “güven” kavramıyla özdeşleştirilmektedir. *Dışsal sosyal sermaye* ise bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona avantaj sağlayan kaynaklar bütünü olarak tanımlanmakta ve köken olarak sosyal ilişkilerin yapısına odaklanmaktadır (Özen ve Aslan, 2006, s.130-131).

Aile işletmeleri ve içinde buldukları toplum arasında yakın bir ilişki vardır. Aile işletmeleri, içinde buldukları sosyal bağlamla iç içe yaşamakta ve karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Aile işletmeleri, öncelikle, yeni iş fırsatları ve istihdam yaratırlar; daha fazla müşteri odaklı olup genellikle ailenin soyadını ürün ya da işletme adı olarak kullanırlar; bu da ürün ya da hizmet kalitelerine önem vermeleri anlamına gelir. Ailenin ismi (müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları pozitif etkilediği ölçüde) ile bütünleşmiş sosyal sermaye, *taklit edilemeyen ve işletmeye özgün bir kaynak yaratarak rekabetçi avantaj elde etmek*

*açısından* özellikle önemlidir (Dyer, 2006, s.263). Kendilerini çevreleyen kültür ve toplumla uyum içinde olan aile işletmeleri buldukları sosyal bağlamda itibara sahiptirler. Uzun vadede, üretkenlik, başarı, itibar ve süreklilik ile sonuçlanabilen bu ilişkiye rağmen, iş ve toplum ya da sosyo - kültürel değerler arasındaki tutarsızlıktan ötürü problemler de ortaya çıkabilir (Martos vd., 2007, s.122). Sosyal sermaye ve aile işletmesi etkileşimi ile ilgili diğer tespitler, sosyal bağlamla olan yüksek etkileşim ve sosyal sermaye varlıkları sonucunda, *ekonomik kaynaklara doğrudan ulaşım* (teşvikler, yatırım ipuçları, korumalı pazarlar vb.), *kültürel sermayenin artması, sözleşme maliyetlerinin azalması* gibi konularda yoğunlaşmakta (Steier, 2001, s.260) ve farklı düzeylerde *refah artışı ve iyileşmenin* ortaya çıkması olarak kabul edilmektedir (Tüylüoğlu, 2006, s.19).

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlara göre pek çok açıdan daha fazla sosyal sorumluluk sahibidir (Dyer ve Whetten, 2006, s.785). Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde sosyal sorumluluk yüksek oranda hissedilmekte ve bu işletmelerin karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıkları ve toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Ateş, 2005, s.122). Bu örgütlerin, dışsal çevreye olan bağımlılıkları fazladır ve bu nedenle makro ve mikro bağlamdaki sosyal ilişkilerini yöneterek sürdürülebilir bir güç elde etmektedirler (Özdemir, 2009, s.96). Bu gücün elde edilmesi ve işletmenin hayatta kalarak başarılı olması, çoğu zaman girişimcinin destekleyici ilişkiler ağdüzenekleri kurma yeteneğine bağlıdır. İşletme başarısının dinamiklerini anlamak için ilişkilerin içeriğini ve bu içeriğin muhafaza ve transferleri için gerekli mekanizmaları anlamak gerekir (Steier, 2001, s.262). Bu işbirlikleri, ağdüzenekleri ve kurulan ilişkiler, ortaklar, tedarikçiler ve büyük müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler oluşturma şeklinde olabilir. Bunun da ötesinde aile işletmeleri kurucuları, devir alıcıların kritik kaynaklardan yararlanabilmeleri için dış paydaşlarla işbirliği yaparak sosyal sermaye oluşturma konusunda güçlü bir istek duymakta ve sonraki nesillere yol açmak istemektedirler. Aileler tarafından yapılan bağlantılar, bireylerin yaptıklarından daha kalıcıdır. Aileler, başkalarıyla sosyal ilişkiler kurup, değerleri paylaşarak, birey olarak yapacaklarından daha fazlasını başarmaktadırlar (Cope vd.2007, s.213). Dolayısıyla, ailelerin bağları ve ilişkileri, sosyal sermaye geliştirmede ve onu muhafaza etmede belirli avantajlar yaratabilir. Ayrıca itibar ve örgütsel meşruluk, sivil ve sosyal kurumlara yardımlar ve politik katkılar sağlayarak da oluşturulabilir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006 (a), s.81).

Türk toplumu pek çok çalışmada sosyal sermayesi zayıf bir toplum olarak değerlendirilmektedir. 1996'da gerçekleştirilen Dünya Değerler Anketi sonuçlarına göre, Türkiye, sosyal sermaye açısından oldukça geri bir konumdadır. Bu araştırmada “insanlara güvenirim” şeklinde cevap verenlerin oranı sadece % 6.5 olarak ortaya konmuştur (www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\_merkezi). Yine Türk toplumundaki sosyal sermaye potansiyeli üzerine yapılan tartışmalarda, iç grup üyelerinin (tanıdıklar) birbirleriyle kolay işbirliği yaptıkları, ancak dış grup üyeleriyle (yabancılar) ilişkilerin zayıf olduğu tespiti öne çıkmaktadır. İç grup üyeleri birbirleriyle işbirliği yaparak birbirleri için fedakarlıkta bulunmakta ve birbirlerine özel ilgi göstermektedirler. Oysa, aynı kişilerin dış grup üyelerine karşı daha yarışmacı tavırlar sergiledikleri ve onlara karşı kayıtsız davrandıkları görülmektedir (Sargut, 2001, s.142-143). Ayrıca, sosyal sermaye zayıflığının, ekonomik işlemlerin yayılamaması, gerçek anlamda anonim ortaklıkların kurulamaması, bu nedenle zenginliğin tabana yayılamaması, küçük ve orta ölçekli firmaların verimli çalışmaması ve örgütlerin yeteri kadar profesyonelleşememesi gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Özen ve Aslan, 2006, s.131).

Özetle, aile işletmeleri “ekonomik sermaye yoğun” değil, “sosyal sermaye yoğun” işletmelerdir. Sosyal sermaye, işletme eylemlerini birçok açıdan etkilemekte, sahip-yöneticinin veya ailenin ait olduğu sosyal bağlar, güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat gibi ekonomik faydaya dönüştürülebilen, ancak ekonomik değeri hesaplanamayan kaynaklar sunmaktadır (Özler vd., 2003, s.444). Her ne kadar bu kaynaklardan yararlanabilme arzusu aile işletmelerini zaman zaman ekonomik rasyonelliğin dışına sürükleyebilse de, sosyal çevre ile kurulan güçlü ilişkilerin işletmenin sürekliliğini destekleyici etkiler yapması beklenebilir.

### **1.2.6. Süreklilik ve stratejik yönetim**

Strateji oluşturma, hareket yönünü tayin etmek ve önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak için yürütülecek plan ve prosedürlerin geliştirilme sürecidir. Stratejik yönetim gelecek odaklıdır; örgütlerin misyon ve vizyon sahibi olarak uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarını ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye odaklanmalarını gerektirir ve belirlenen vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda, rekabet analizinin yapılması, çevresel ve örgütsel faktörlerin değerlendirilmesi ve stratejik planların geliştirilmesini içerir (Alayoğlu, 2006, s.548; Coşkun ve Gürler, 2004, s.654). Aile işletmeleri açısından bakıldığında, bu

aşamaların gerçekleştirilmesinde aile işletmelerinin yönetim felsefesinin izlenecek stratejileri belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Aile işletmelerinin işe bakışları, aile veya işletme ağırlıklı olabilir (Alayoğlu, 2006, s.547). Aile işletmelerinin aile ve işletmeyi dengeleyici stratejiler geliştirebilmeleri ve her iki unsuru göz önüne almaları önemlidir. Çünkü işletme stratejisinin oluşturulması ve uygulamaya konulması süreci, aile yapısı, kültürü ve değerlerine ilişkin özel şartlardan önemli ölçüde etkilenmektedir (Harris vd., 1994, s.160; İbrahim vd. 2004). İşletme için oluşturulan amaç ve hedeflerle, ailenin menfaatleri ve değerleri ilişkili olmalıdır (Sharma vd.1997, s.4). Aile işletmelerinde stratejik planlama yapılırken aile yokmuş gibi davranılmaz (Yıldız, 2008, s.52). Stratejik karar alma sürecinde aile içi dinamikler rol almakta ve son sözü genellikle aile reisi olan baba söylemektedir (Kesken vd. 2008,s.270). Aile hedefleri ve iş stratejileri birbirinden ayrılmaz haldedir; bu durum ise uzun vadeli stratejinin gerçekleşmesi için duygusal bir bağlılığın doğmasına yol açar (Habbershon ve Williams, 1999,s.5). Aile işletmeleri sabır yatırımcıdır, aile işletmesi olmayanlara göre, uzun süreler ve farklı ortamlarda stratejilerine olan bağlılık yetenekleri vardır (Schulze vd., 2001, s.102). Bu nedenle stratejik planlama sürecinde aile ve işletme sistemlerinin her ikisinin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde işletmeye yönelik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aileye ilişkin konuların da ele alınıp planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Öncelikle ailenin stratejik planının yapılması, işletme planının geliştirilmesi için gereklidir (Leach ve Bogod, 1999, s.107). *Paralel planlama* aile ve işletme ile ilgili planların eş zamanlı ve birlikte sürdürülmesini amaçlar. Aile ile ilgili planlar arasında aile, intikal, miras ve stratejik risk planları bulunur. Aile planı aile vizyonuna ulaşmada hareket planının yapılması, ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarının belirlenmesi, intikal planı yönetim ve mülkiyetin bir sonraki nesle aktarımı, miras planı girişimcinin şahsi yatırımlarını ve işletmeyi kapsayan mal varlığının aktarımı, stratejik risk planı ise ani vefat durumunda şirket operasyonlarının sürdürülmesi ve vefat sonrası işlemlere ilişkin prosedür hazırlanmasını içerir. Aile ile ilgili stratejik planlama yapılması, daha iyi karar almanın yanı sıra, yeni nesillerin iş başarıları için önemli bir araç olarak da yardımcı olabilir (Mazzola vd., 2008, s.256).



Aile ve işi birlikte ele alan stratejiler oluşturma ihtiyacına karşın, pek çok aile işletmesinde stratejik yönetim ve planlama konusunda eksiklikler olduğu görülmektedir. Örneğin, dünyada aile işletmelerinin yüzde kırk dokuzunda halen bir gelecek planlama sistemi mevcut değildir (akt. Tak ve Eroğlu, 2008, s.102). Ayrıca, aile işletmelerinin sadece beşte ikisinin yazılı stratejik planı olduğu ve çok daha azının karar almada planı pratik bir araç olarak kullandığı yönünde saptamalar mevcuttur (Allio, 2004, s.29). Kaldı ki, Mintzberg girişimcilerin genellikle planlama yapmaya çok eğilimli olmadıklarından bahsetmektedir (akt. Pervin, 1997, s.187). Tanewski vd.'ne göre (1999) ise aile şirketleri stratejik planlamadan çok operasyonel süreçler üzerine odaklanmaktadır (akt. Tak ve Eroğlu, 2008, s.102). Ancak burada kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile işletmelerine dikkat çekmek gerekir. Çünkü, aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyiyle, planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olan aile işletmelerinde ise fırsat odaklı – taktik yapıların olduğu söylenebilir (Akgemci ve Sevinç, 2004, s.515).

Ülkemizde aile işletmelerinin stratejik yönetime bakış açılarını belirlemeye yönelik araştırmaların çoğu, strateji belirleme konusundaki eksiklikleri ortaya koymaktadır. Coşkun ve Gürler'in (2004, s.655) Sakarya ilinde faaliyet gösteren altı aile işletmesine yönelik araştırma sonuçları, bu işletmelerden beş tanesinin, işletmelerin stratejik yönetim yerine el yordamı ile yönetildiklerini ve yöneticilerin çoğunluğunun stratejik yönetim hakkında bilgi sahibi olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde, Ada vd. nin (2004) İzmir yöresinde faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik yapılan araştırma sonuçları da, aile işletmelerinin geleceklerini planlama istek ve arzusu içinde olmalarına rağmen bunu başarabilecek yol ve ikna yöntemlerinden yoksun oldukları belirtilmiştir. Diğer yandan, Türkiye genelindeki 102 aile işletmesinde stratejik yönetim uygulama ve anlayışının niteliği ile işletme felsefelerine (aile odaklılık veya işletme odaklılık) göre farklılıklar tespit etmeye çalışan araştırma sonuçlarına göre aile ve iş odaklı olma düzeyleri arasında bir farklılık olmadığı, yazılı misyon, vizyon, strateji ve stratejik planlarının yarısından fazlasında bulunduğu, buna karşın aile ile ilgili planların (yazılı aile planı, aile anayasası, varis planı, miras planı, acil durum planı, hissedarlık sözleşmesi) yarısından fazlasında bulunmadığı görülmüştür. Bu araştırma sonucuna göre, aile işletmelerinin, stratejik yönetim yaklaşımına kısmen sahip olduklarını ve aile düzeyinde gelecek planlamalarının olmadığını söylemek mümkündür (Alayoğlu, 2006, s.555).

Stratejik davranışlar açısından ele alındığında, aile işletmeleri, aile işletmesi olmaktan kaynaklanan *işe ve misyona sadakat, temel işe ve pazarlara odaklanma, hızlı karar alma, sabır sermayesi, büyüme odaklı olma, yenilikçilik, esnek olma, hızlı uyum sağlama* gibi işletme performansını olumlu şekilde destekleyici davranışlar gösterirler. Bu davranışların önemli bir bölümü örtük bilgiye dayanmaktadır; taklit edilmesi zordur ve gelişmesi uzun bir süreci gerektirir. Bu davranışlar sonucunda, aile işletmesi rekabet avantajları elde etmektedir (Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005, s.289). Miller and Le-Breton Miller'a (2006 (b), s.384) göre aile işletmeleri, rekabet avantajı elde etmelerindeki ağırlıklı unsura göre, *marka inşa edenler, kaliteyi ön plana alanlar, işlem maliyeti sağlayanlar, yenilikçilikler ve büyüme odaklılar* şeklinde sınıflandırılabilir. Bunların yanı sıra, aile işletmelerinde rekabet avantajı yaratan bir diğer unsur, köklü aile geçmişinin özellikle niş pazarlarda yarattığı kolektif hafızadır. Aile ismi ile özdeşleşen kolektif hafıza, güven ve itibar yaratmaktadır (Ward, 2005, s.26). Ne var ki, aile işletmelerinde *sadakat körlüğü (sadakatin rasyonelitenin önünde gelmesi), kayırmacılık, geleneksel iş ve pazarlardan kopamama, hızlı karar alma sonucu iyi stratejik planlama yapamama* gibi özellikler de bulunmaktadır (Allio, 2004, s.26).

Aile işletmelerinin stratejik davranışları ve elde ettikleri rekabet avantajlarının kendilerine özgün farklılıklar göstermesine karşın, aile ve aile işletmesi olmayan işletmeler kıyaslandığında, izlenen temel stratejilerin ve stratejik yönelimlerin benzer olduğu görülmektedir (Gudmundson vd., 1999). Mc Cann vd.'nin (2001, s.53) araştırma sonuçlarına göre Miles and Snow (1978)'un, atılımcı, savunmacı, analizci ve tepkici olarak belirlediği strateji yönelimleri tipolojisine uygun sayılabilecek davranışların her birini zaman zaman gösteren aile işletmeleri olduğu ve aile işletmelerinin özellikle yoğunlaştıkları tek bir yönelimin olmadığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmanın sonucuna göre aile işletmeleri, genel olarak, kendi pazarlarında küçük ölçekli olmaları, pazarlarını iyi tanımaları ve finansal açıdan daha esnek olabilmelerinden ötürü çok yaratıcı ve agresif olabilmektedir. Ancak aynı zamanda aile işletmeleri kendi pazar nişlerinde kendilerini güvenli görmekte ve yeni yatırımları fazla düşünmemektedirler. Temel stratejilerin benzer olmasına karşın, farklılıklar amaçlarda, stratejik karar verme sürecinde, stratejinin uygulanma şeklinde ve sürece katılan kişilerde olabilmektedir (Mc Cann vd, 2001, s.51-53).

Aile işletmelerinin izledikleri stratejiler ile yaşam seyri arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırmalar, bu işletmelerin özellikle yaşam döngülerinin erken dönemlerinde *muhafazakar stratejiler* izledikleri ile ilgili bulgulara ulaşmıştır. Gelişme yıllarında finansal açıdan muhafazakar stratejiler uygulanırken, stratejik karar alma süreci aile biriminin sıkı kontrolünde tutulmaktadır. Ne var ki, zaman içinde aile işletmelerinin rekabetçi baskılarla karşılaşması, yaşam döngülerinin ilerleyen dönemlerinde onları daha *girişimci* bir duruşa yönlendirmektedir (Kreiser vd., s.101). Bu görüş, uzun bir sürede elde edilen aile zenginliğini kaybetme riskine girmek istemeyen ve yeni girişimlere hevesli olmayan aile işletmesi prototipinden farklıdır. Bazı görgül araştırmalarda, pek çok aile işletmesinde girişimciliğin bir stratejik oryantasyon olduğu; yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarını içerdiği belirtilmektedir (Kreiser vd., 2006, s.102).

Diğer yandan aile işletmelerinin çoğu büyümeyi ağırlıklı olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte ve genellikle içsel büyümeyi tercih etmektedirler. Mevcut ürünlerle işletmenin pazar payını artırma çabası (pazara nüfuz etme) en yaygın büyüme stratejisidir; bunu sırasıyla ürün geliştirme, pazar geliştirme ve ortak girişim oluşturma stratejileri izlemektedir (Ulukan, 1999, s.114).

Aile işletmelerinin stratejik yönetiminin temelini oluşturması beklenen misyon, vizyon ve amaçların, iş kadar aileyi de içermesinden ötürü, aile işletmesi olmayan işletmelerden farklı olması beklenir (Sharma vd., 1997, s.4). Bu farklılık stratejik karar alma süreçlerinde de gözlemlenmektedir. Bu işletmelerin sahip oldukları çift kimliklerden ötürü (aile ve iş kimlikleri), stratejik karar alma süreçleri aile işletmesi olmayanlardan farklıdır (İbrahim vd., 2004, s.137). Ancak, stratejik yönetim açısından bakıldığında aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayanlar arasındaki fonksiyonel, iş ve üst düzey stratejiler arasında fark olup olmadığı konusundaki veriler yeterli değildir (Sharma vd., 1997, s.6). Aile işletmesi olmak strateji oluşturma ve uygulamayı bazı açılardan etkileyebilmektedir. Örneğin Harris vd. (1994, s.171) stratejiyi etkileyen bazı önemli aile işletmesi özelliklerini şu şekilde özetlemektedir: İçe yönelik olma, daha yavaş büyüme ve global pazarlara daha az katılım, uzun vadeli aidiyet, daha çok sermaye yoğun olma, aile uyumunun önemi, işgören sadakati ve işgörene önem verme, daha düşük maliyetler, liderliğin sürdürülmesi, büyük aile işletmelerinde yönetim kurulunun uygulamalar üzerindeki etkisi. Bunların yanı sıra, aile işletmelerinin, *işe ve misyona sadakat, temel işe ve pazarlara odaklanma, hızlı karar alma, sabır sermayesi,*

*büyüme odaklı olma, yenilikçilik, esnek olma, hızlı uyum sağlama* gibi stratejilerini etkileyebilecek diğer bazı özelliklere sahip oldukları da bilinmektedir.

Aile işletmelerinin sürekliliği açısından ele alındığında, aile işletmelerinde geleceğin planlanmasının, aile ve iş için motivasyon yaratarak, ulaşılmak istenen hedeflere doğru sağlıklı bir aile işletmesinin bir sonraki kuşağa aktarılma olasılığını artırması beklenir (Ward, 1990, s.214). Ayrıca bir sonraki kuşağa işletmeyi devretme ve strateji arasındaki karşılıklı ilişki aile işletmelerindeki stratejileri anlama konusunda kritik bir öneme sahiptir (İbrahim vd., 2004, s.137). Dolayısıyla, aile ve işi kapsayacak şekilde, işletmenin geleceğinin planlanmasının ve özellikle bir sonraki kuşağa aktarılması ile ilgili stratejilerin sürekliliği önemli derecede etkileyeceği öne sürülebilir.

### **1.2.7. Süreklilik ve finansal durum**

Aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı ile ilgili olabilecek boyutların sorgulanması aşamasında ele alınan konulardan bir diğeri de aile işletmelerinin finansal konulara olan bakış açılarıdır. Yeni kuşağa devredilmesi söz konusu olan bir aile işletmesinin finansal açıdan mevcut durumu da sonraki süreci etkilemektedir.

Aile bireylerinin tasarrufları ile kurulan aile işletmeleri, henüz kuruluş aşamasındayken özsermaye yetersizliği problemiyle ticaret hayatına başlangıç yapabilmekte ve aynı zamanda işletmelerin kuruluşu ailenin ekonomik bilgi ve birikiminden ziyade teknik bilgi, beceri ya da ticarete yatkınlıklarına dayanmaktadır. Genellikle profesyonellikten uzak olan işletme sahibi zaten yetersiz olan özsermayeyi, genellikle sabit yatırımlar için kullanmakta, faaliyetlerin devamı için gerekli olan işletme sermayesini göz ardı edebilmektedir. İşletme sermayesi ihtiyacı ve özsermaye yetersizliği işletme sahibinin profesyonel olmamasından kaynaklanan hatalarla birleşince süreklilik arz eden ve gittikçe büyüyen finansal problemler ortaya çıkabilmektedir. Özellikle çalışma sermayesi ihtiyacı konjonktürel dalgalanmalarda kendini çok daha fazla hissettirebilmekte, temel düşüncesi ileriki yıllarda kazanç elde ettikçe sermayeyi arttırarak büyümek olan işletme sahibinin yanlış analizleri gerçeklerle uyuşmamakta, büyümeyi ikinci plana atarak artık işletme varlığını sürdürmeyi temel amaç edinmek durumunda kalabilmektedir (Genç vd. 2006, s.574). Yeterli düzeyde çalışma sermayesi elde edebilen aile işletmelerinin ise özsermayeye dayalı büyümeye yöneldikleri ve

dış borçlanmayı az kullanma eğiliminde olarak, az riskli finansal opsiyonları tercih ettikleri görülmektedir. Aile işletmelerinin sermayelerine oranla daha düşük borçlanma yapıları olduğu ve sahip oldukları finansal kaynakları dikkatli ve etkin bir şekilde kullandıkları söylenebilir (Habbershon ve Willams, 1999 s.5). Dış borçlanmanın kontrollü ve sınırlı düzeyde tutulmasının bir diğer nedeni ise aile kontrolünün azalmasına neden olabileceği yönündeki kaygıdır. Finansal konulardaki başarısızlık sadece kişisel servet kaybı değil, aynı zamanda bir aile sermayesi kaybıdır.

Aile işletmelerinin çok büyük bir kısmının KOBİ olması nedeniyle, detaylı bir finansal analiz için gerekli veri bulmak ve finansal performans ölçebilmek zordur (Semerciöz ve Ayrancı, 2008, s.166). Buna karşın bu konuda yapılan kısıtlı araştırmalar, Türkiye’ de aile işletmelerinin finansal yaklaşımlarında, kısa vadeli borçların uzun vadeli borçlara göre daha yüksek miktarda olduğunu göstermektedir (İşeri ve Çağlar, 2004, s.146).

## **1.2.8. Süreklilik ve kurumsallaşma**

### **1.2.8.1. Süreklilik ve kurumsallaşma ilişkisi**

Kurumsallaşma yani kurumsal yönetim aslında eski bir kavram olmasına rağmen önemli bulunması 1980’li yıllardaki şirket çöküşlerinden sonra olmuştur (Bartholomeusz ve Tanewski, 2006, s.250). Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da 1980’li yıllarda “Kurumsal Yönetim” kavramından ilk kez bahsedilirken, Türkiye bu kavramla 1990’lı yıllarda tanışmıştır (Ak, 2008, s.97).

Kurumsallaşma bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü davranış biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2002, s.72). Kurumsallaşabilen aile işletmeleri ise vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, planları, programları, kuralları olan ve bunların yazılı duruma getirildiği ve uygulandığı işletmelerdir (Akgemci ve Sevinç, 2004, s.518). Ayrıca, kurumsal yönetim, işletmelerin hissedarlar, yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerini düzenleyen ve şirkette yer alan tüm unsurları özellikle de hissedarları korumaya çalışan kurallar olup yöneticilerin şirket içi ve dışı kişi ve kurumlarla olan ilişkilerini tanımlamaktadır

(Ülgen ve Mirze, 2004, s.423). Bu tanımlamaya kurumsal yönetim anlayışında “yönetişim” adı verilmektedir. Yönetişim, bir şirketin yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür (Kocabaş ve Baytekin, 2004, s.427). Başka bir deyişle işletme yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, işletme yöneticilerinin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf, adil, hesap verebilir, dürüst, sorumluluk ve performansa odaklanmış şekilde yönetilmesi olarak değerlendirilebilir (Demirbaş ve Uyar, 2006, s.26; Alacaklıoğlu, 2009, s.48; Aysan, 2006, s.670). Ayrıca işletmeden topluma doğru bilgi aktarılmasını sağlamak da bir diğer hedeftir. Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri SPK tarafından oluşturulmuştur (Basım vd.2008, s.193).

Aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı olmaları, tek lidere dayanma alışkanlığının ortadan kalkması, yüksek performansa ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından kurumsallaşmanın son derece önemli olduğu ve kurumsal yönetim anlayışının varlığının aile şirketlerinin devamlılığı açısından olmazsa olmaz koşullardan biri olduğu kabul edilmektedir (Aydemir vd. 2004, s.605; Aysan, 2006, s.669; Büte, 2008, s.318; Çelik vd., 2006, s.486; Dal, 2008, s.390; Genç vd. 2008, s.368). Kurumsallaşma ile şirketin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliği sağlanır (Pazarcık, 2004, s.37). Bu görüşe göre, kurumsallaşma, bir işletmenin sürekliliğini sağlayan, ortaklar arasındaki ilişkileri, ortaklar ile işletme arasındaki ilişkileri ve aile üyelerinin işletmeyi yönetme biçimlerini kapsayan bir sisteme sahip olmasıdır. Çünkü kurumsallaşma sayesinde işletme fonksiyonlarının işlevleri nesnel kurallara bağlanıp, şirket bir “sistem” haline getirilebilir. Sistemin parçalarının rolleri ve görevleri belirlenerek, sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi ve karşılıklı etkileşim altyapısının kurulması sağlanır (Çelik vd.2006, s.482; Kut, 2004, s.413; Yalçın ve Günel, 2004 s.74). Sistemin düzgün çalışabilmesi ve iyi bir yönetişim elde edilmesi için aile konseyinin oluşturulması ve düzenli aralıklarla aile toplantılarının yapılması ve yönetim kurullarının etkin şekilde çalışması önerilir. Bunların yanı sıra, yönetimin devamlılığına ilişkin planlama ve işletme yönetimini devralacakların eğitimi vb. konular, kurumsal yönetim için gereklidir (Ulukan, 2004, s.220). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan ve sistemli çalışabilen işletmelerde objektif standartlar, gelişmiş denetim araçları ve yöntemler ile elde edilen verileri değerlendirme niteliğine sahip yöneticiler ve objektif değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi gibi alt sistemler mevcuttur (Karpuzoğlu, 2002, s.153). Bu şekilde örgüt kişilerden

bağımsız olarak saptanmış amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterebilir, kendi varlığını koruma gücüne sahip olabilir (TÜSİAD, 2006, aktaran Genç vd.2006, s.575) ve kendi başına bir kimlik kazanabilir (Selznick, 1996, s.271).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı gerçekleştirmek genellikle zordur. Bu çabayı zorlaştıran faktörler, kurumsallaşma hakkında, genelde patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi *yetersiz bilgilerden kaynaklanan sorunlar*, yeterince profesyonelleşememe, aile işletmelerinin aktarıldığı nesil sayısının artmasına bağlı olarak artan hissedarların arasındaki anlaşmazlıklar, kurucu neslin nakit kontrolünü bizzat yaparak gücü elinde tutmak istemesi gibi *yönetimsel ve örgütsel sorunlar* ile aile fertleri arasındaki çatışmalar, şirket sahibinin her işe müdahale etmesi ve personelin eğitim seviyesinin düşük olması gibi diğer birçok sorunla ilişkili olabilir (Özdevecioğlu, 2004, aktaran Temel ve Bulut, 2008,152; Çelik vd. 2006, s.482; Ak, 2008, s.99; Basım vd. 2008, s.194). Ayrıca mesleki yeterliliğe bakılmaksızın aile bireyleri ya da aileye yakın olan kimseler yönetim kademelerine atanabilmektedir. İşletmenin ikinci nesle devredilmesinde çoğu zaman plansız hareket edilmekte ve gerekli hazırlıklar yapılmamaktadır. Aile üyesi bir ortak, işletmede fiilen çalışmamasına rağmen, işletmedeki hissesine, mülkiyet hakkına güvenerek dışarıdan işletmeye müdahale etmeye çalışmaktadır. İşletme sahibinin yönetim faaliyetinde bulunurken eski alışkanlıklarını uygulaması, genellikle otoriter ve merkeziyetçi bir yönetim tarzını benimsemesi, tüm kararları tek başına almak istemesi, yönetim bilgisine dayalı profesyonel bir sistemi benimsemiş olan kurumsal bir işletme olmanın yolunu kapatacak olumsuzluklardır (Ak, 2008, s.97; Genç vd., 2006, s.575). Ayrıca aile işletmelerinde iç denetim bağımsız olamamakta ve buna bağlı olarak yetersiz kontrol ortaya çıkmaktadır. Şeffaflık açısından bakıldığında; aile şirketlerinin yönetiminde bulunan aynı aileden kişilerin haksız kazanç sağlamasına yönelik olarak ortaya çıkan problemler de bulunmaktadır (Basım vd. 2008, s.194).

Aile işletmelerinin ve diğer işletmelerin kurumsal yönetim ihtiyaçları işletmelerin yaşam döngülerinde ulaştıkları büyüklüğe paralel olarak farklı boyutlarda olabilmektedir. Belli bir ölçeğe ulaşmış ve büyümeyi amaç edinmiş işletmelerde kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç çok daha fazladır (Ulukan, 2004, s.219). Lane vd.'ne göre (2006, s.165) aile işletmesinin kuruluş aşamasında, tipik aile işletmesi olarak kontrol modeli adı verilen aktif ve az sayıda hissedar vardır; gelişme döneminde ise aktif ve daha çok sayıda hissedar söz konusu olabilir.

Aile işletmelerinin kuruluş aşamasından sonra özellikle 2. veya 3. kuşakta girişimci niteliğinden sıyrılarak kurumsallaşması, planlı, programlı ve kuralların yazılı hale getirildiği yönetim biçimine geçmesi önerilmektedir (Pazarcık, 2004, s.35). 4. kuşakta aile üyeleri işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmeye başlamaktadırlar. Bu durumda da çoğunlukla işletmeler parçalanmaktadır. Bu yüzden aile işletmelerinde kontrolün zaman içinde aile ile profesyonel yönetim arasında paylaşılmaya başlanması, hatta birkaç kuşak sonra büyük ölçüde profesyonel yönetime devredilmesi söz konusu olabilir, ancak bu genellikle zor bir değişimdir (Akın ve Yılmaz, 2004, s.179).

### **1.2.8.2. Kurumsallaşmanın içeriği**

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin aktörleri aile, yönetim kurulu ve üst yönetimdir (Neubauer ve Lank,1988, s.99). Kurumsallaşmanın aile ile ilgili kısmı, aile anayasası oluşturmayı, aile konseyi oluşturarak iletişimi artırmayı, bir devir planı yapılmasını ve aile üyelerinin, birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını belirterek hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir (Fındıkçı, 2005, s.149-151; Kırım, 2003, s.11 ). Ailenin ve işletmenin sürekliliğine hizmet eden bir belge olan aile anayasası, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımaya hak kazanan kişilerin, gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören; aile üyeleri tarafından kabul edilen; tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünüdür (Günver, 2004, s.175; Karpuzoğlu, 2004 (b), s.160). Ailenin misyonunu ve temel değerlerini içermenin yanı sıra, ailenin mülkiyet, miras ve devretme konularındaki ilkelerini, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel prensiplerini belirtir. Aile anayasasında yer alan bölümler, amaç ve ilkeler, hisse yapısı ve değişim şartları, işletme adının kullanımı, yönetim organları, görevleri ve işleyişi, yönetim devri, insan kaynakları ile ilgili düzenlemeler, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi, yaptırımlar ve uygulama prosedürleridir (Yıldız ve Balaban, 2008, s.184). Aile açısından kurumsallaşmanın temel alt yapısı olarak kabul edilebilecek aile anayasası hazırlanırken, o kurumda hakim olan alışkanlıklar, ilkeler ve değerlerden hareket edilir (Yıldız ve Balaban, 2008, s.183).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında, şirketin nesiller boyu sürmesinde ve çocuklara bırakılacak güçlü bir mirasın yaratılmasında aile anayasasının payı oldukça büyüktür. Aile



ilişkilerinin kurumsallaştırılmasında, aile üyelerinin ortaklık durumu, aile üyelerinin iş içindeki rolü, aile üyeleri ve profesyonellerin konumu, karar vermede birinci derecede sorumluluk, yazılı olarak görev dağılımının bulunması, ortakların görev dağılımı, aile üyelerinin maddi kazançları, aile üyelerinin harcamalarının kurala bağlanması gibi konulara netlik kazandırılmaktadır (Şakar, 2008, s.358). Aile anayasası, ailede ve işletmede üstlenilen sorumluluk ve rollerin neler olması gerektiğini belirlerken, ailenin ve işletmenin çıkarlarını dengeleyip, geleceğe yönelik yapılması gerekenleri aile bireylerinin aldığı ortak kararlar doğrultusunda belirlediği için işletmenin geleceğine yönelik özellikle aile bireyleriyle ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunları en aza indirmeyi sağlar. Aile anayasası aile üyeleri arasında çatışma yaşamadan, güven ve anlayış içinde başarılı bir şekilde işletmeyi gelecek kuşaklara devretmenin yollarından birisidir. Bu da aile anayasasının stratejik önemini ortaya koyar. Aile anayasası ile bir taraftan aile üyelerinin odaklanmaları gereken temel aile değerleri üzerinde durulur, diğer taraftan hissedarlık, varis belirleme, emeklilik, evlilik, boşanma, ölüm, miras, intikal gibi ihtilafli konulara ilişkin genel ilkeler belirlenir. Bu suretle, aile ve iş birlikteliği arasında denge kurulmasında, aile üyelerinin tatmin düzeylerinin artırılmasında, kurum imajının olumlu yönde gelişmesinde işletme faaliyetlerinin verimliliğinin yükselmesinde önemli katkılar sağlanır (Karpuzoğlu, 2004 (b), s.168). Aile anayasasının avantajları olarak, aile üyelerine yön vermesi, rehber görevi üstlenerek aile içi iletişimi kuvvetlendirmesi, temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlaması, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi, güven oluşturmaları, aile önceliklerini netleştirilmesi, adalet duygusu yaratması, aile sadakatini artırması ve aile duygularını güçlendirmesi belirtilebilir. Dezavantajları ise hazırlanmasının zaman alması, tüm aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamanın zor olması ve esnek olmamasıdır (Yıldız ve Balaban, 2008, s.183-184).

Aile anayasasının hazırlanabilmesi için aile konseyine ihtiyaç vardır. Bu amaçla aile forumu yapılarak konseye katılım koşulları, katılımcı sayısı, seçim yöntemi gibi konularda konseye işlerlik kazandırılabilir. Aile forumunun amacı tüm katılımcıların duygularını ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmeleri, bilmedikleri ve öğrenmek istedikleri hususları yargılamadan belirtmeleri için uygun bir platform oluşturmaktır (Karpuzoğlu, 2004 (b), s.166).

Aile işletmelerinde aile konseyi, aile anayasasının etkin bir şekilde hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlarken aynı zamanda aile ile işletme arasındaki iletişim sorunlarının

yaşanmasını önleyen bir kuruldur (Şakar, 2008, s.359). Bu konsey, ailede bir yönetim kurulu gibi görev yapar. Aile üyelerinin şirkette çalışma koşulları, hakları ve sorumlulukları saptama gibi konular üzerine odaklanır. Planlama, karar alma ve problem çözme bazındadır. Aile konseyi aile üyeleri ve danışmanlardan oluşur (Karpuzoğlu, 2004 (b), s.163). Küçük ölçekli aile işletmelerinde aile konseyi benzeri görevlere sahip aile kurullarına da rastlanabilmektedir.

Aile konseyi, işletmeye etki eden aile üyelerinin belirli dönemlerde bir araya gelerek, işletme ile ilgili meseleleri aileleri açısından da ele alıp, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek bir ortam oluşturmaktır (Yıldız, 2008, s.39; Günver, 2004, s.175). Çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin katıldığı toplantılar olası çatışmaları önlemek açısından çok önemlidir. Aile konseyinden beklenen bir diğer konu aile planı yaparak ailenin geleceği ile ilgili aile üyelerinin öngörüsünü oluşturmaktır (Günver, 2004, s.175). Küçük ölçekli aile şirketlerinde bir aile konseyi mevcut olabileceği gibi, büyük ölçekli aile şirketlerinde mevcut olmayabilir (Karpuzoğlu, 2004 (b), s.163-165).

Kurumsallaşma alanında merkezi bir rol oynayan Yönetim Kurulu ise, uzun dönemli şirket stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, ortakları temsil etmek, haklarını korumak ve işletmenin içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlara sahiptir. Yönetim Kurulu'nun oluşturulması için yasal ya da yönetsel sebepler olabilir. Amerika'da 80'den fazla 3. ya da 4. kuşak yönetimindeki aile işletmesini kapsayan bir araştırma, aile üyeleri tarafından kontrol edilmeyen aktif bir yönetim kurulunun varlığının bu işletmelerin hayatta kalmasındaki en önemli unsur olduğunu göstermiştir (Neubauer ve Lank, 1988, s.99).

Yönetim Kurulu üye sayısı 2 ile 16 arasında değişmekle birlikte, ağırlıklı olarak 6 – 7 kişi arasındadır. Ancak, Batı Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmaların pek çoğu küçük işletmelerde yönetim kurullarının çalışmadığını ortaya koymuştur. Pek çok ülkede yasal olarak bulunması gerekli olsa da, yönlendirici ve kontrol edici bir güç olarak zayıf bir performans göstermektedirler. Çoğu zaman Yönetim Kurulu'ndaki kişilerle işletme yönetimindeki kişiler aynı olmaktadır. Eğer liderler hem yönlendirip hem de kendilerini kontrol ederlerse, içsel aile döngüsü sonucu aile bağımlı işletme körlüğü oluşabilir. Ayrıca, tamamı aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunda kararsızlık tehlikesi vardır. Bu tür

durumlara karşı, işletme dışından kişilerin yönetim kuruluna alınması önerilir (Donckels ve Lambrecht, 1999, s.183). Yönetim Kurulu tamamen dışarıdan, aile üyelerinden ya da karma olarak oluşturulabilir. Genellikle, Yönetim Kurulu hissedarlar, üst kademe yöneticiler, danışmanlar, aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlardan oluşur. Yönetim Kurulu aile, iş çıkar çatışması olmayan kişilerden oluşmalıdır. Kurul üyeleri, kendilerini iş sahibi yerine koyabilmeli, şirketin geleceği konusunda umutları olmalı ve ailenin savunduğu değer ve ilkeleri benimsemelidir (Günver, 2004, s.176).

Kısaca, Yönetim Kurulu idareyi yönlendirir, izler ve denetler. Bununla birlikte, kurul, stratejik konularla ilgilenir, operasyonel konuları idareye bırakır ve icranın içinde yer almaz. Ayrıca, yönetim kurulunda aile meseleleri de yer almaz. Aile konseyi üyeleri sadece yönetim kuruluna aile meclisinin tavsiyelerini iletir (Adsan ve Gümüştekin, 2006,181).

Üst yönetim ya da Genel Müdür (CEO), genellikle bir aile işletmesinin başarı ya da başarısızlığının ana belirleyicisidir. Aile tarafından yönetilen bir işletmede ortalama Genel Müdür (CEO) çalışma süresi 15 – 25 yıl arasındadır (Miller ve Le Breton Miller, 2006 (a), s.78) Aile dışından olan Genel Müdürler, farklı etkilerin bileşkesindedirler: İşleri yürütmek için atanmışlardır, ancak genellikle kendilerini yönetici eğitmeni, danışman ve sırdaş gibi rollerde bulurlar. Kendilerinden işleri yönetmesi, geliştirmesi ve hatta işletme sahibi ailenin çocuğunu işten çıkarması görevleri bile istenebilmektedir (Blumentritt vd., 2007, s.321).

### **1.2.8.3. Türkiye’de kurumsallaşma ile ilgili bazı araştırma bulguları**

Ülkemizde aile işletmelerinde kurumsallaşma konulu araştırmalar, kurumsal yönetimin kapsamının bilinmediğini, ilgili uygulamaların henüz olgunluk düzeyine gelmediğini, yönetimle ilgili her konuda ailenin mutlak ağırlığının çok önemli görüldüğünü ve büyük ölçekli aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin, küçük ve orta ölçekli işletmelere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Ulukan, 2004, s.219; Ural ve Balıkcıoğlu, 2004, s.534; Aydemir vd. 2004, s.613). Örneğin, Eskişehir’de 25 aile işletmesine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, pek çok işletmede, yönetim kurulunda ailenin dışında ortağın olmadığı, Yönetim Kurulu Başkanı’nın genellikle işletmenin sahibi olduğu, bağımsız üyenin varlığına sıcak bakılmadığı ve profesyonel yönetime geçiş konusundaki isteklilik dile getirilse de bu yönde elde edilmiş somut sonuçlar olmadığı ortaya konmuştur (Ulukan, 2004,

s.219). Trabzon’da çeşitli sektörlerde yer alan, 55 adet aile işletmesinin kurumsallaşma ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamaları belirlemeye yönelik araştırma sonuçları ise, yönetimin ağırlıklı olarak 2. kuşak tarafından gerçekleştirildiği, işletmelerde çalışan genel müdürlerin ağırlıklı bölümünün (% 82) aileden seçildiği, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında “uzmanlık ve işbölümünün” esas alındığını göstermektedir (Büte, 2008, s.323).

Antakya ve Kayseri’de toplam 120 aile işletmesini içeren araştırma sonuçlarına göre de, işletme sahibinin kültürel değerlerinin işletmenin kurumsallaşma düzeyine etki ettiği ortaya konmuştur. Buna göre, *sadakat, açık fikirlilik, bağımsızlık, dini inanışlara saygılı olma ve risk üstlenebilme* gibi kültürel değerlerin kurumsallaşma düzeyini olumlu etkilediği saptanmıştır (Ural ve Balıkçoğlu, 2004, s.534).

Mersin ilinde 59 adet aile işletmesi temsilcilerinin % 95’i aile ve iş ilişkilerinin kesinlikle birbirlerinden ayrı tutulması ve % 93’ü işletmenin sistemli çalışması gerektiğini düşünmektedir (Türkel ve Yaşa, 2006, s.620).

Kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkan engeller, Çanakkale’de 25 aile işletmesine yönelik olarak araştırılmış ve öncelik sırasına göre, kurumsallaşma bilincinin yerleşmemesi, organizasyon yapısında sorun yaşanması, yönetim hissedar ve aile kavramlarının iç içe geçmesi, şirketi aileden bağımsız görmeme, örnek olacak kurumsallaşmış şirketlerin az olması, şirketle aile bireylerinin zıt beklentiler içerisinde olması, yetki devri ve girişimcinin değerlerinin diğer aile üyelerince benimsenmemesi şeklinde ortaya konmuştur (Çelik vd., 2006, s.487).

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticilere yönelik araştırma sonuçları ise, genellikle aileden seçildiklerini; aile dışından olanların ise işletme sahiplerinin baskısı altında kaldıklarını göstermektedir (Yamak ve Öktem, 2008, s.424; Genç vd., 2006, s.583). Profesyonellerin işletme sahiplerinin baskısı altında kalmaları, mesleki kaygılarla ekonomik ve sosyal statülerini kaybetme endişesi taşımaları gibi gerekçelere bağlanmaktadır (Genç vd., 2006, s.583).

Tüm bu tespitler ışığında aile işletmelerinin süreklilik sorunsalının yönetim ve kontrolün bir kuşaktan diğerine aktarılabilmesi olarak tanımlanabileceği, bu konunun çok boyutlu ve uzun vadeli bir süreç olduğu ve öncelikle kurucu ya da mevcut kuşak temsilcisi ve varis olmak üzere pek çok aktörün eylemlerinden etkilendiği söylenebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM: NİTEL ARAŞTIRMA TASARIMI VE BULGULARI

### 2. Nitel araştırma tasarımı ve yöntemi

Aile işletmeleri dinamiğini farklılaştıran ve özgünleştiren ana unsur ailenin özellikleridir. Diğer yandan bir sosyal kurum olarak içinde bulunduğu sosyo-kültürel bağlamla şekillenen ailenin yapısal ve kültürel özellikleri de, toplumsal değerlerin ve normların etkisi altındadır. Bu durum, aile işletmeleri analizinde farklı ülke örneklerini önemli bir araştırma konusu haline getirmekte ve mevcut evrensel bulguların ötesine geçme çabasını kaçınılmaz kılmaktadır. Nitekim aile işletmeleri literatürünün de özellikle 90'lı yıllardan sonra farklı ülke örnekleri ile genişlemeye başladığı ve araştırmalarda bu tip işletmelerin kültürel ya da davranışsal boyutlarının, özgün yönlerinin keşfedilmeye çalışıldığı izlenmektedir. Kaldı ki aynı ülke içinde bile farklı sosyo-kültürel ve tarihsel özelliklere sahip bölgelerin mevcudiyeti, bölgesel ekonomiler tartışmalarına yön verirken, yerel aile işletmeleri de bölge dinamiklerinin anlaşılmasında önemli bir eksen oluşturmaktadır. Özellikle bölgeye yönelik çevresel fırsat ve kısıtların ürettiği özgün bir bağlam içinde kurulan ve yaşamını sürdürebilen aile işletmelerinin bunu hangi davranışsal, kültürel ve stratejik özelliklerle başarabildiği yönündeki sorular derinden ve özgün yanıtlar beklemektedir. Bu yöndeki çabalar ise bağlamın içerden keşfini, dolayısıyla sosyal dünyanın göreceli doğasına vurgu yapan idiyografik metodolojiyi<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dünyayı anlama çabasında doğa bilimlerini modelleyen, sosyal dünyayı, onu oluşturan unsurlar arasındaki nedensel ilişkileri ve düzenlilikleri araştırarak açıklamaya çalışan, bilginin gelişimini kümülatif bir süreç olarak gören epistemoloji, pozitivism olarak adlandırılmaktadır. *Nomotetik Metodoloji*, anket, soru formu gibi her türden standartlaştırılmış formlar ve sayısal teknikler kullanılarak sosyal dünyanın kavranabileceğini ileri süren bu görüşe dayanmaktadır. Burada, metodolojik sağlamlığı ve doğa bilimlerine benzer kesinliği yakalamak adına, araştırma yöntemlerinin araştırmada esas belirleyici olmasına göz yumulmakta; sorunlarla onların açıklamaları arasındaki ilişkiler yerine, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek yeğlenmekte ve evrensel kurallar bulma çabası gözlenmektedir.

Buna karşın anti-pozitivist epistemoloji ise sosyal dünyanın ancak araştırılan etkinliğe doğrudan katılan bireyin bakış açısıyla anlaşılabilceğini iddia etmekte, araştırmacının gözlemci duruşunu ve bilimin her hangi bir türden objektif bilgi üretilebileceğini reddetmekte, sosyal meselelerdeki düzenliliklerin izini sürerek kural oluşturmaya karşı durmaktadır. Bilginin görel olduğunu iddia eden bu yaklaşıma dayanan *İdiyografik Metodoloji* ise sosyal dünyayı öznal, bireysel deneyimle kavranan bir olgu olarak ele almakta, sosyal gerçekliğin yaratılmasında bireylerin öznal deneyimine önem vermektedir. Bu perspektif genel ve evrensel kurallar peşinde olmaktansa

benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Temelde bu metodoloji, sosyal dünyanın ancak araştırılan etkinliğe doğrudan katılan bireyin bakış açısıyla anlaşılabilceğini iddia eden, araştırmacının gözlemci duruşunu ve bilimin pür objektif bilgi üretebileceğini reddeden, sosyal meselelerdeki düzenliliklerin izini sürerek kural oluşturmaya karşı olan ve bilginin göreliliğini savunan anti-pozitivizme dayanmaktadır. Dolayısıyla sosyal dünyanın ancak araştırılan konunun birinci elden bilgisine ulaşarak, içerden bir bakışla anlaşılabilceğini ve konunun içine girilerek ana hikayeyi ortaya çıkarabilecek öznel bir yöntemi savunmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979; aktaran Gölbaşı, 2004, s.147-152). Öznel bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.19). Nitel düşüncenin iskeletini, araştırmacının güçlü bir şekilde, özneye-ilişkinlik ilkesine oturtulması, araştırma öznesinin betimlenmesi ve yorumlanmasına verilen önem, öznenin kendi doğal günlük ortamında araştırılması ve son olarak da sonuç çıkarılmasından bir genelleştirme sürecinin anlaşılması oluşturur (Mayring, 2000, s.10). Bu da araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma deseninin oluşmasında gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.19).

Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilik sorunsalını ele alan bu araştırmada araştırmacı, bir nitel araştırma tekniği olan vaka analizini benimsemiştir. Bu tercih, geniş bir kavrayışa ihtiyaç duyan süreklilik sorunsalının derinlemesine irdelenmesi gerekliliği nedeniyle. Zira bölgesel aile işletmeleri üzerine yapılacak bir araştırma, incelenen işletmelerin değerleri, tarihi, devir süreçleri, izledikleri stratejiler ve vizyonları gibi birçok boyutu içeren öykülerini ortaya koyacak oldukça zengin bir veriye ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan veri zenginliğinin nicel yöntemlerle sağlanabilmesi oldukça güçtür. Dolayısıyla araştırmacı süreklilik sorunsalının geniş bir kavrayışa ihtiyaç duyduğunu ve bu nedenle en uygun yöntemin sonuçlara ulaşmayı sağlayan nitel bir teknik olan vaka

---

eşsiz, bireye özgü olana ve farklı konulara farklı yollarla yaklaşmaya odaklanmıştır. Doğa bilimlerinin başvurduğu kurallara göre anti-bilimsel olarak algılanmayı göze alsada sosyal dünyanın göreceli doğasına güçlü bir biçimde vurgu yapmakta ve ancak araştırılan konunun birinci elden bilgisine ulaşarak anlaşılabilceğini savına dayanmaktadır. Araştırılacak konunun içine girilmesi ve hikayesinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (daha ayrıntılı bilgi için bkz: Burrell ve Morgan, 1979; akt. Gölbaşı, 2004, s.147-152).

analizi olduğuna karar vermiştir. Vakalardan elde edilen verilerin kodlanıp yorumlanmasıyla ortaya çıkan resimlerdeki benzerlikler yorumlanarak süreklilik sorunsalının boyutlarının belirlenmesi ve özgün bölgesel koşullar göz önüne alınarak tartışılması planlanmıştır. Elde edilecek sonuçların, bölgesel veya ülke genelindeki aile işletmeleri hakkındaki tartışmalara bilgi üreteceği ve bu bilginin sosyal bağlama özgü bir genelleştirme çabasına imkan tanıyabileceği düşünülmüştür.

## 2.1. Araştırma yöntemi: Vaka çalışması

Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan kıdemli aile işletmelerinin süreklilik sorunsalının boyutlarının belirlenebilmesi için, bu işletmelerin derinlemesine irdelenerek zengin bir veri setinin oluşturulması gerekmektedir. Bu araştırmada bağlama özgün çeşitli ve zengin veri ihtiyacını karşılamadaki etkinliği nedeniyle vaka çalışması (case study) tekniği tercih edilmiştir. Vaka çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde ele alan; olgu ve içinde bulunduğu bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.190). Vaka ya da olay, sınırlı bir bağlamda bir biçimde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanabilir (Miles ve Huberman aktaran Punch, 2005, s.144). Vaka çalışması, halihazırda bilinen kimi olgular hakkındaki kavrayışları güçlendirdiği gibi, karmaşık konuların anlaşılır hale gelmesine de olanak sağlar. Sınırlı sayıdaki olguyu derinlemesine ve bağlamı içinde çözümlenmeyi amaç edinir. Vaka çalışması emek yoğun bir çalışmadır ve güçlü yönü, özellikle örgütlerdeki sosyal süreçlerin anlaşılmasında diğer tekniklere göre daha başarılı olmasıdır (Altunışık vd., 2004, s.222). Öte yandan, vaka çalışmasının analiz düzeyi mikro ölçektir; tek bir vaka analiz edilebileceği gibi, birden fazla vaka üzerinde durmak da gerekebilir. Çoklu vaka çalışmasında, örneklem teşkil etsin diye değil, geçerlilik açısından vakanın tekrarı gerçekleşsin beklentisiyle hareket edilir.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vaka çalışmasının dört temel özelliği vardır: İlk özelliği, olayın sınırları olması, yani “sınırlı sistem” olmasıdır.

Yin (1984) olay ile bağlam arasındaki sınırların açıkça belli olmasının gerekmediğini belirtmektedir. İkinci olarak, olay ya da vakanın olmasıdır. Üçüncü özellik, olayın bütünlüğünü, birliğini ve bütünleşmişliğini korumaya ilgilidir. Araştırmanın soruları bu odak noktasını tanımlamaya yardımcı olur. Son olarak, özellikle doğal ortamlarda, çoklu veri kaynağı ve veri toplama yöntemleri kullanılabilir (Punch, 2005, s.146).

Genellikle üç tür vaka çalışmasından söz edilebilir: doğal, gerçek vaka çalışması (ilk ve son amaç ele alınan vakayı daha iyi anlamaktır), araçsal vaka çalışması (belirli bir vaka, belirli bir konuyu derinliğine kavramak ve genelleme yapmak amacıyla irdelenir) ve kolektif (çoklu) vaka çalışması (birden fazla vaka araçsal ele alıştaki amaca uygun olarak ele alınır). Vaka çalışmaları, betimleyici (descriptive), keşfedici (exploratory) ve açıklayıcı (explanatory) amaçla yapılabilir (www.globalresearchbusiness.com). Açıklayıcı vaka çalışması fenomen ile ilgili



Bölgesel aile işletmeleri üzerine yapılan bu araştırmada teknik olarak kolektif vaka çalışması tercih edilmiştir. Çoklu vaka çalışmasında, vakaların tekrarı ile geçerliliğin elde edilmesi beklentisi vardır. Çoklu vaka araştırmasının dayandığı **tekrarlanan mantık** anlayışına göre her vaka kendi başına tek bir analiz birimi olarak ayrı bir deneydir. Bir dizi laboratuvar deneyi gibi çoklu vakalar, teori oluşturmak için tekrarlamalar, zıtlıklar ve uzantılar olarak kullanılır (Eisenhardt ve Graebner, 2007, s.2). Tekrarlanan mantığın göz önüne alınması, temel temaların belirlenmesi, tüm vakaların tek bir analiz birimi gibi düşünülmesi ve vakaların bağlamsal özelliklerinin irdelenmesi gibi konularda araştırmacıya destek sağlamaktadır. Nitekim bu araştırmada da kolektif vaka çalışması, sürekliliğini sağlayabilmiş aile işletmelerinin benzer ve farklı yönlerini ortaya koyabilmek ve sonrasında bölge bağlamında bir tipoloji tartışmasına uzanabilmek düşüncesi ile tercih edilmiştir. Diğer yandan, bu araştırmadaki vaka çalışması “açıklayıcı” ve amaca yönelik olarak “araçsal/enstrümentalist” niteliktedir. Vakaların çoklu örgütsel ve bağlamsal ilişkileri ve etkileşimleri süreklilik sorunsalının boyutlarını belirleyebilmek üzere ele alınmış ve boyutların nasıl açıklanabileceği vakalar arasında ortak şablonlar oluşturularak tartışılmıştır. Bu amaçla belirlenen temalar, tablolar kullanılarak gösterilmiş ve ortak şablonlar belirlenmiştir. Açıklayıcı olmasının yanı sıra, ortak boyutların adlandırılması ve ortaya konması aşamasında, bu araştırmanın “keşifsel” özelliği de bulunmaktadır.

Diğer yandan bir vaka çalışmasında, farklı kaynaklardan destekli bir veri seti oluşturulur: Dökümanlar, arşiv kayıtları, mülakatlar, anketler, doğrudan gözlem, katılımcı-gözlem, fiziksel yapıntılar (artifacts) vb. (Yin, 1994, s.78). Kanıtlar nitel, nicel ya da her ikisi de olabilir (Eisenhardt, 1989, s.534). Bu araştırmada veri seti, yarı yapılandırılmış mülakatların yanı sıra, işletme ziyaretleri sırasında yapılan gözlemler ve elde edilen dökümanlardan oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış mülakatlar araştırmacının görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilmesine, kişinin yanıtlarını açmasına ve ayrıntılandırmasına olanak sağlayabilir (Türnüklü, 2000, s.545). Bu nedenle yarı yapılandırılmış mülakatın zengin veri elde edebilme amacına hizmet edeceği düşünülmüştür.

---

nedenlerin ve özellikle çok etkenli örgüt ve bağlam ilişkilerinin açıklanması amacıyla kullanışlıdır. Açıklayıcı vaka çalışmalarında, çoklu etkenin söz konusu olduğu bağlamlar, örüntü eşleştirme (pattern matching) tekniği ile incelenebilir. Örüntü yakalama ile elde edilen bilgiler bazı teorik önermelerle de ilgili olabilirler (Berg, 2000, s.230).

## 2.2. Araştırma alanı

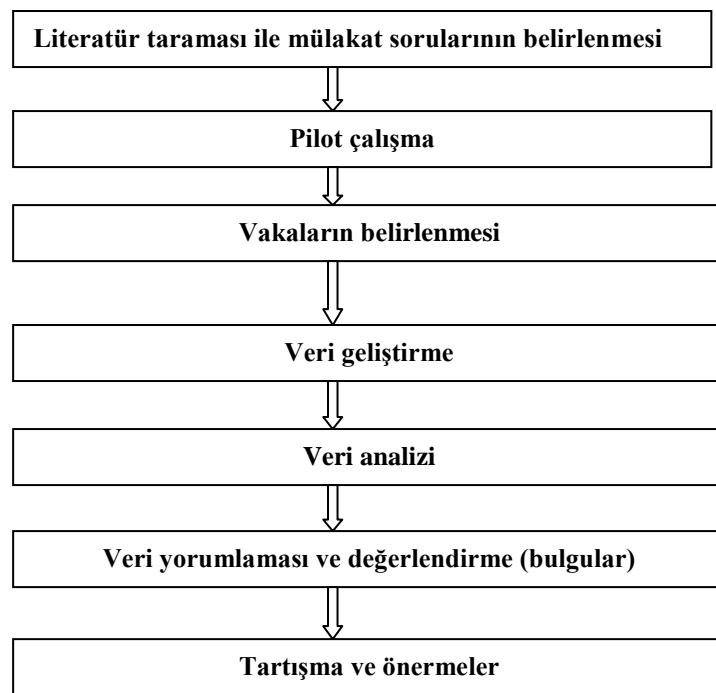
Araştırma alanı Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya, Burdur, Isparta ve Afyon) olarak belirlenmiştir. Batı Akdeniz Bölgesi'nin tercih nedeni araştırmacının içinde bulunduğu bölgenin özelliklerini daha iyi izleyebilmesi ve içeriden bakışı mümkün kılmasıdır. Diğer bir konu, araştırma kapsamındaki illerin seçimi ile ilgilidir. Araştırma kapsamına dahil edilen Afyon ili, coğrafi haritalarda iç Ege Bölgesi'nde yer almasına karşın, Afyon'un Batı Akdeniz ile ilgili ticari birliklerin içinde yer alması ve Batı Akdeniz illeri ile yakın işbirliği içinde olması araştırma kapsamına alınmasında belirleyici ve etkili olmuştur.

Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki işletmeler çok büyük oranda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Sanayinin ağırlıklı olmadığı bölgede, büyük ölçekli işletmelerin oranı toplam işletme nüfusu içinde oldukça azdır. Araştırma alanının ekonomik yapısı ile ilgili olarak, tarım ve hayvancılığın genel olarak ağırlık kazandığı, sanayi üretiminin gelişmekte olduğu ve bölgede pek çok doğal zenginliğin (madenler, mermer, termal sular vb.) bulunduğu söylenebilir. Burdur ve çevresi ağırlıklı olarak tarım, hayvancılık ve ormancılıkla ilgilenirken, Burdur'un ticari açıdan önemli bir ilçesi olan 30.000 nüfuslu Bucak'da, 35 tane orta ve büyük ölçekli mermer işletmesi bulunmakta ve bölge insanının % 20'si bu işletmeler tarafından istihdam edilmektedir (Papatya vd., 2004, s.361). Burdur'dakine benzer sektörlerin ön planda olduğu Isparta ve yöresinde ise farklı olarak, gül yağı ve diğer gül ürünlerinin üretimi yapılmakta, sedir, kızılçam ve karaçamdan oluşan ormanlık alanlar yöre ekonomisine katkı sağlamaktadır. Diğer iller gibi Afyon'un da başlıca gelir kaynağı tarım ve hayvancılıktır. Türkiye'nin en önemli ulaşım yollarının geçtiği bir mevkiye olmasının yanısıra, mermer, madenler, termal sular gibi doğal zenginliklere de sahiptir. Araştırma kapsamındaki son il olan Antalya'nın ekonomisi ise "3T" olarak adlandırılan turizm, tarım ve ticaret sektörleri üzerine yoğunlaşmıştır. 21 turizm merkezinin bulunduğu Antalya, Türkiye'de yoğun göç alan iller arasındadır (<http://www.antalya.bel.tr>). Alanya, Manavgat, Kemer önemli turizm merkezleri arasında yer alırken, Korkuteli, Elmalı gibi ilçeler tarım ve hayvancılığın ağırlıklı olarak yapıldığı yerlerdir. Antalya, turizmin ve iklimin etkisi ile diğer illerden farklı ve daha hızlı bir gelişim düzeyine sahiptir. Bölge genelinde sosyal gelişmişlik düzeyinin ekonomik gelişmişliğin arkasında kaldığı söylenebilir. Ancak, araştırma kapsamındaki şehirlerde bulunan ve genel olarak "genç" kabul edilebilecek üniversitelerin şehirlere ve bölgeye önemli bir kültürel katkı yapmaları beklenebilir.

### 2.3.Vaka çalışmasının aşamaları

Vaka çalışması aşamaları, sorunsala yönelik literatür taraması ile başlayan, ana vakaların belirlenmesinden önce bir pilot çalışmayı gerektiren ve sonrasında ana vakalardan elde edilen verilerin geliştirilmesi, analizi ve değerlendirilmesine dayalı önermeler üreterek tamamlanan oldukça kapsamlı bir süreçtir ( Şekil 2.1). Nitekim bu araştırmada da tüm bu aşamalar aşağıda detayları verildiği şekilde izlenmiştir.

#### Şekil 2.1. Vaka çalışması aşamaları



Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.194'den uyarlanmıştır.

**Literatür taraması ile mülakat sorularının belirlenmesi:** Bu aşamada araştırmacı aile işletmeleri literatüründe “süreklilik sorunsalını” incelemiş ve konuya yönelik yapılan araştırmalar ve tartışmalardan oluşan zengin bir bilgi havuzuna ulaşmıştır. Tezin birinci bölümünde de açıklandığı gibi, süreklilik sorunsalı genel olarak, iç ve dış etkenler etrafında toplanmaktadır. İç etkenler arasında aile, kurucular, değerler ile ilgili unsurlar öne çıkarken, dış etkenler olarak işletmenin çevresiyle olan ilişkileri ve uyum çabaları gözlemlenmektedir.

Bu unsurlar, aile işletmeleri ile yapılacak mülakatların ana çerçevesini ve soruların içeriğini oluşturmuştur.

Yarı yapılandırılmış mülakat sorularının hazırlanmasında yerli ve yabancı aile işletmesi literatüründe yer alan araştırmalardan yararlanılmıştır. Çalışmanın giriş bölümünde de belirtildiği gibi temel araştırma sorusu: **“Batı Akdeniz Bölgesi’nde üçüncü kuşağa kadar gelebilmiş aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının temel boyutları nelerdir ?”** şeklindedir. Ve yine çalışmanın birinci bölümünde vurgulandığı gibi konuya yönelik yapılan araştırmalarda süreklilikle ilgili boyutlar özetle, kurucular, aile sermayesi ve firmanın sosyal sermayesi, değerler, örgütsel yedekleme, stratejik yönelimler, finansal bakış ve kurumsallaşma olarak belirlenmektedir. Dış etkenler ise pazar, genel ekonomik ve teknolojik koşullar gibi daha makro içerikli kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Stafford’un (1999, s.198) tanımladığı “sürdürülebilir aile işletmesi modeli” ne göre, her aile işletmesinin geçmişinde, aile ya da işten kaynaklanabilecek “kesintiler” olsa da, sürekliliğini başarabilmiş aile işletmeleri çeşitli kesintiler ve zorluklarla başa çıkabilmişlerdir. Bu başarı temelde yukarıda belirtilen boyutlarda sağlanan gelişmelerle ilgilidir. Dolayısıyla çalışmanın ana sorusu ile bağlantılı olarak belirlenen “kurucuların süreklilik sorunsalı çerçevesinde etkileri nedir?”; “Sonraki kuşağa devir süreci (örgütsel yedekleme) nasıl uygulanmış ya da uygulanmaktadır?”; “Gelecek planlaması ile ilgili düşünceler; stratejiler ve eylemler nelerdir?” şeklindeki tüm alt sorular, araştırmacının mülakatlarda kullanacağı soruların dayanağını oluşturmuştur. Tablo 2.1’de araştırmacının soruları ışığında geliştirilen mülakat soruları yer almaktadır.

**Tablo 2.1.: Vaka çalışmasında kullanılan mülakat soruları**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşletmenizin kuruluş ve yaşam öyküsünü önemli olayları öne çıkaracak şekilde kısaca anlatabilir misiniz ?</li> <li>2. Kurucunuzun temel özelliklerinden (anlayış ve davranış açısından) kısaca bahsedebilir misiniz ? (Kurucu ile yapılan mülakatlarda bu soru doğrudan kişiye yöneltilmiştir)</li> <li>3. Kurucudan sonraki kuşağın yetişme süreçlerinde nelere daha fazla önem verildi ? (Bu işletmede yönetimi devir alacak ya da işletmede görev alacak aile üyeleri nasıl yetiştiriliyor ?)</li> <li>4. İşletmenin bir sonraki kuşağa devir süreci nasıl gerçekleşti ya da gerçekleşiyor?</li> <li>5. Şu anda aileden kaç kişi aktif olarak ve hangi görevlerde çalışıyor?</li> <li>6. İşletmenin bugüne gelmesinde hangi stratejilere ve eylemlere daha fazla ağırlık verildi ve geleceği ile ilgili hangi stratejilere ağırlık verilmesi düşünülüyor?</li> <li>7. Ailenizin ve işletmenizin temel değerleri nelerdir ? Bunlar birbirlerini nasıl etkiliyor ? Bu değerlerin benimsenmesinde ve yerleşmesinde kurucuların rolü hangi düzeydedir ?</li> </ol>
---

8. Bir aile işletmesi olarak geçmişte ve güncel olarak karşılaştığınız ve sürekliliğinizi olumsuz etkileme potansiyeline sahip sorunlar nelerdir ya da neler oldu ?
9. Kurumsallaşma hakkında neler düşünüyorsunuz ? Bu yönde hangi uygulamaları gerçekleştiriyorsunuz ?
10. İşletmeniz kuruluşundan bugüne dek nasıl bir büyüme stratejisi benimsedi ? Ya da istediğiniz düzeyde büyümenizi etkileyen faktörler nelerdir ? Bir aile işletmesi nasıl büyümelidir ? Nelere dikkat etmelidir ?
11. Bir aile işletmesinin bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi hangi şartlara bağlıdır ? Kendi işletmenizi bu açıdan değerlendirebilir misiniz?
12. Sizin işletmeniz ile aynı dönemlerde kurulmuş olan ancak bugünlere ulaşamamış olan diğer işletmeler size göre neden devam ettiremediler?
13. İşletmenizin kuruluş ve yaşam öyküsünü önemli olayları öne çıkaracak şekilde kısaca anlatabilir misiniz ?
14. Kurucunuzun temel özelliklerinden (anlayış ve davranış açısından) kısaca bahsedebilir misiniz ? (Kurucu ile yapılan mülakatlarda bu soru doğrudan kişiye yöneltilmiştir)
15. Kurucudan sonraki kuşağın yetişme süreçlerinde nelere daha fazla önem verildi ? (Bu işletmede yönetimi devir alacak ya da işletmede görev alacak aile üyeleri nasıl yetiştiriliyor ?)
16. İşletmenin bir sonraki kuşağa devir süreci nasıl gerçekleşti ya da gerçekleşiyor?
17. Şu anda aileden kaç kişi aktif olarak ve hangi görevlerde çalışıyor?
18. İşletmenin bugüne gelmesinde hangi stratejilere ve eylemlere daha fazla ağırlık verildi ve geleceği ile ilgili hangi stratejilere ağırlık verilmesi düşünülüyor?
19. Ailenizin ve işletmenizin temel değerleri nelerdir ? Bunlar birbirlerini nasıl etkiliyor ? Bu değerlerin benimsenmesinde ve yerleşmesinde kurucuların rolü hangi düzeydedir ?
20. Bir aile işletmesi olarak geçmişte ve güncel olarak karşılaştığınız ve sürekliliğinizi olumsuz etkileme potansiyeline sahip sorunlar nelerdir ya da neler oldu ?
21. Kurumsallaşma hakkında neler düşünüyorsunuz ? Bu yönde hangi uygulamaları gerçekleştiriyorsunuz ?
22. İşletmeniz kuruluşundan bugüne dek nasıl bir büyüme stratejisi benimsedi ? Ya da istediğiniz düzeyde büyümenizi etkileyen faktörler nelerdir ? Bir aile işletmesi nasıl büyümelidir ? Nelere dikkat etmelidir ?
23. Bir aile işletmesinin bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi hangi şartlara bağlıdır ? Kendi işletmenizi bu açıdan değerlendirebilir misiniz ?

**Pilot çalışma:** Bu aşama için araştırmacı, Antalya ile Burdur'da faaliyet gösteren 10 aile işletmesinde süreklilik sorunsalının temel boyutları üzerine kapsamlı bir mülakat denemesi yapmıştır (Şubat-Mart 2008). Bu pilot araştırma, aile işletmeleri temsilcileri ile etkili görüşme yapma konusunda araştırmacıya tecrübe kazandırmış, daha önemlisi aile işletmelerini bir vaka olarak ele alabilmek için işletmelerin yaşam öykülerini dinleme, algılama ve yorumlayabilme konusunda ciddi bir ön hazırlık sağlamıştır. Pilot çalışmanın ikinci aşamasında mülakat notları sürekliliği ilgilendiren temalar temelinde içerik analizine tabi tutulmuş ve belirlenen temalar etiketlenerek ana araştırma için hazırlık yapılmıştır.

### 2.3.1. Ana Araştırmanın Vakalarının Belirlenmesi

Araştırmanın bu aşamasında Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren üçüncü kuşağa ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış olan (en az 50 çalışan) aile işletmelerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu aile işletmelerinin seçiminde il Ticaret Odalarına ve KOSGEB'e başvurulmuş ve bu kurumlardan yörede tanınırlığı olan, yörenin özgün işkolları ile ilgili faaliyet gösteren ve orta ya da büyük ölçeğe ulaşmış firmaların isimleri için yönlendirme talep edilmiştir. Belirtilen kurumların yetkilileri, bu kriterlere uygun firmaların isimlerini belirlemiş ve bu firmalardan araştırmacı adına ilk randevuları da almışlardır. Seçilenler arasında bulunan iki işletme ise çalışan sayısı açısından belirlenen kriterin altında kalmasına rağmen, yöresinde kerestecilik ve et üretimi konularında eski ve iyi tanınan işletmeler olması dolayısıyla araştırmanın sorunsalına uygun bir profil oluşturacağı düşünülerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmacı 20 firma ile yaptığı ön görüşmelerde araştırmanın amacı ve kapsamını açıklamış ve derinlemesine görüşme için randevu talep etmiştir. Firma sayısı Antalya, Isparta, Burdur ve Afyon illerinin her birinde faaliyet gösteren 5'er firma olarak öngörülmüştür. Bu sayı, kolektif vaka çalışmasında vaka geçerliliğini sağlayabilecek düzeydedir. Nitekim belirlenen firmalarla yapılan görüşmelerin sonuna doğru anlatılanların benzeşmeye başlaması aynı sorunsal kapsamında incelenen vakaların sayısının yeterli olduğunu göstermektedir.<sup>6</sup>

Belirlenen 20 firma ile başlayan görüşmeler, Burdur / Bucak'da faaliyet gösteren bir firmanın görüşme esnasında ayrıntılı bilgi verme konusunda oluşan isteksizliği nedeniyle 19 firma ile tamamlanmıştır. Bu firmalara yönelik bilgiler tablo 2.2' de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki en yeni işletme 1988 yılında, en yaşlısı ise 1914 yılında kurulmuştur. Özellikle 12 işletmenin 1950 yılından önce kurulmuş olması bu vakaların süreklilik öykülerini zengin bir içeriğe ulaştırmıştır. Diğer yandan çalışan sayısı açısından en

---

<sup>6</sup> Sayısal yeterlik konusunda bazı çalışmalardan da örnekler verilebilir: Arksey ve Knight (1999, s.58) yeni bakış açıları duyana kadar mülakatlara devam etmenin gerekli olduğunu ve bu çerçevede genellikle sekiz mülakatın yeterli olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan Lambrecht ve Lievens (2008,s.300) aile işletmelerinde süreklilik ve aile uyumu konulu araştırmalarında 17 vaka çalışması yapmış ve bu doğrultuda 20 kişi ile görüşmüşlerdir. Aynı yazarlar çalışmalarında, benzer bir araştırma için 10 vaka çalışmasının genellikle yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

küçük işletmenin 25 kişi<sup>7</sup>, en büyüğünün ise 1800 kişiyi istihdam ettiği belirlenmiştir. Bu işletmelerin 2 tanesi küçük ölçekli, 7 tanesi orta ölçekli, 10 tanesi ise büyük ölçekli işletmedir.<sup>8</sup> İncelenen vakaların bazılarında 1. ve 2. kuşağın birlikte çalıştığı görülse de bu işletmelerde 3. kuşağın bazı görevler üstlendiği ve sosyalizasyon sürecinin başladığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bu işletmelerin 3. kuşağa geçtiği ya da geçmek üzere olduğu kabul edilmiştir. Diğer işletmeler ise 4. kuşağa ulaşmışlardır. Sonuç olarak seçilen vakaların bölgesel aile işletmeleri profilini temsil etme imkanını güçlendirdiği ve araştırmaların ana ve alt soruları için uygun bir örneklem oluşturduğu söylenebilir.

### 2.3.2. Veri geliştirme

Bu aşamada, vaka çalışmalarında birden fazla veri geliştirme aracı kullanımı önerilmektedir. Bunlar, yarı yapılandırılmış mülakatlar, dokümanlar (sektörel dergi, gazete yazıları, işletme bülten ve broşürleri, web sayfaları) ve gözlem şeklinde olup aralarında en ağırlıklı olan yarı yapılandırılmış mülakatlardır.

Mülakat yapılacak kişilerin seçiminde, aile işletmesinin geçmişi, mevcut durumu ve geleceğe bakışı hakkında bilgi verebilecek, ailenin yaşam öyküsünü bilen ve sürekliliği ile ilgili soruları ayrıntılı olarak yanıtlayabilecek kurucu, kuşak temsilcisi, ya da uzun süredir işletmede çalışmakta olan üst düzey yöneticiler hedeflenmiştir. Bu kapsamda, aile işletmelerinin kurucuları (2 adet), 2. kuşak temsilcileri (10 adet), 3. kuşak temsilcileri (5 adet) ve üst düzey yöneticileri (4 adet) ile olmak üzere 19 işletme için toplam 21 adet mülakat gerçekleştirilmiştir. Birkaç nedene bağlı olarak mülakatlara katılan kurucu sayısı düşük kalmıştır: 5 kurucu emekli olup işletme hayatından uzaklaşmış; 11 kurucu vefat etmiş; 1 kurucu da mülakata sonraki kuşağın katılmasını istemiştir.

---

<sup>7</sup> Araştırma kriterlerinin altında bir büyüklüğe sahip olmasına karşın, bu işletmenin kurucusu yörede kerestecilik konusunda liderlik yapmış, bu sektörü yöreye kazandırmış bir kişidir. Geçmişi daha eski olmasına karşın aile işletmesindeki bölünmeler sonucu bu işletme en son kurulan işletmeleridir. Bu nedenlerden ötürü araştırma kapsamına alınmıştır. Alanya'da bulunan ve 28 kişinin çalıştığı işletme kurucusu ise Alanya'nın önemli bir girişimcisidir, yapı ve inşaat malzemeleri konusunda öncü olmuş ve yöreye pek çok yenilik getirmiştir.

<sup>8</sup> 19/10/2005 tarih, 2005/9617 no'lu Bakanlar Kurulu Kararına göre, 50 kişiden az ve yıllık net satış hasılatı 5 milyon TL den az olan işletmeler küçük, 250 kişiden az ve yıllık satış hasılatı 25 milyon TL'den az olan işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.

**Tablo 2.2. Görüşme yapılan işletmelerin özellikleri**

İşletme	Yer	Sektör	Kuruluş yılı	Çalışan sayısı	Yönetimdeki kuşak	Görüşme yapılan kişi
1	Korkuteli	Gıda	1955	300	2.kuşak	İşletme ortağı
2	Antalya	Gıda	1914	130	3 ve 4. kuşak	3.kuşak
3	Alanya	Et ürünleri	1957	260	1 ve 2. kuşak	1 ve 2.kuşak
4	Alanya	Yapı	1965	28	1 ve 2. kuşak	2.kuşak
5	Manavgat	Konaklama	1948	70	2 ve 3. kuşak	2.kuşak
6	Manavgat	Akaryakıt	1947	50	2. kuşak	2.kuşak
7	Isparta	Halı, gül yağı	1950	600	2 ve 3. kuşak	Üst düzey yönetici
8	Isparta	Kereste	1950	25	1 ve 2. kuşak	2.kuşak
9	Isparta	Mermer, tekstil	1945	150	2 ve 3. kuşak	2. kuşak ve Üst düzey yönetici
10	Afyon	Mermer	1945	300	3 ve 4.kuşak	3.kuşak
11	Afyon	Sanayi üretim	1947	1500	3 ve 4.kuşak	3.kuşak
12	Afyon	Gıda, konaklama vd.	1920	1800	3 ve 4.kuşak	3.kuşak
13	Afyon	Gıda, dağıtım	1920	400	4.kuşak	3.kuşak
14	Afyon	Gıda, konaklama, vd.	1922	600	3.kuşak	Üst düzey yönetici
15	Burdur	Hazır beton, mermer	1978	350	1 ve 2.kuşak	1.kuşak
16	Bucak	Mermer, akü	1988	550	1 ve 2.kuşak	2.kuşak
17	Burdur	Yem, mermer	1978	110	2 ve 3.kuşak	2.kuşak
18	Burdur	Tarım makineleri	1949	60	2 ve 3.kuşak	2.kuşak
19	Bucak	Çelik iskele, mermer	1960	50	2.kuşak	2.kuşak

Yukarıda belirtilen sorular çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlarda, izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Araştırmacı yukarıda belirtilen sorularla görüşmeyi yönlendirse de, mülakat veren kişinin soruların ötesinde zengin bir anlatım sağlaması durumunda, görüşmeyi doğal akışına bıraktığı durumlar da yaşanmıştır. Bazı katılımcılar konuyla ilgili kendiliklerinden çok detaylı ve kapsamlı açıklamalar yapmış; bazılarına ise ilave sorular da sormak gerekmiştir. Özellikle yanıtların yetersiz kaldığı durumlarda araştırmacı, sorunun cevabını alıncaya kadar hatırlatıcı soruları farklı şekillerde tekrarlamıştır. Görüşmeler, katılımcıların çalışma odalarında ya da toplantı salonlarında gerçekleştirilmiş ve ortalama 60 – 90 dakika sürmüştür. Ancak mülakat süresinin ötesinde, araştırmacı görüşme saatinden önce işletmelerde bulunarak diğer çalışanlarla konuşma fırsatı yaratmış; genel işleyiş ve görünümle

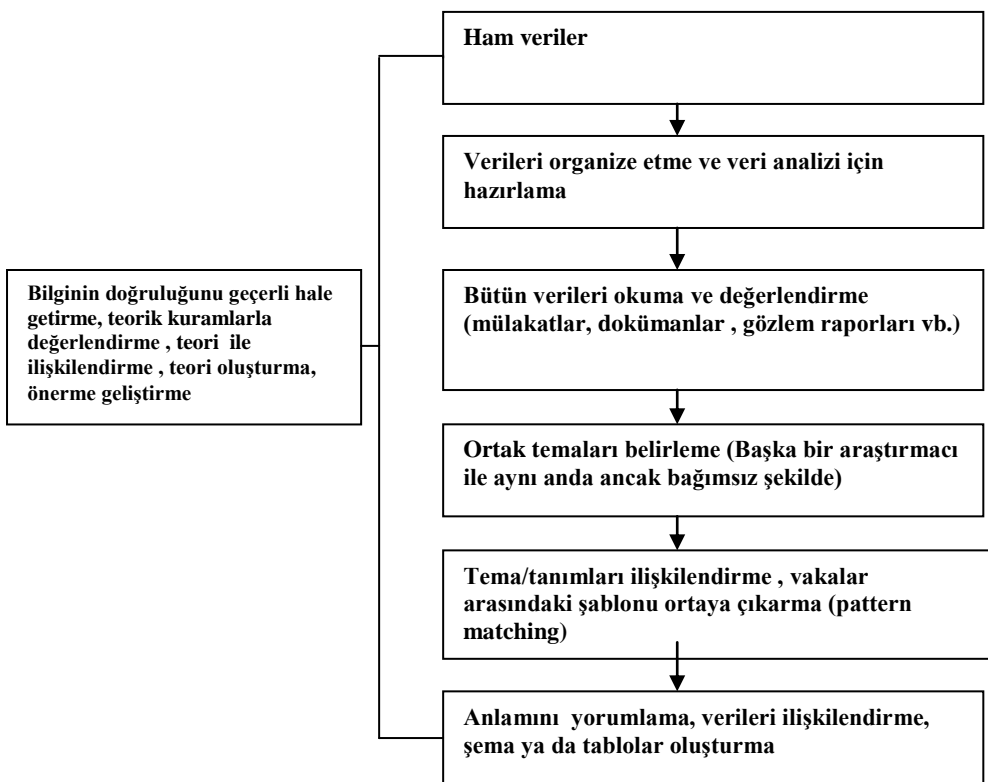


ilgili gözlem yapmış, firma ile ilgili broşür, dergi, bülten, gazete vb. dokümanlar yetkililerden istenerek incelenmiş ve bazıları onaylarıyla alınmıştır.

### 2.3.3. Verilerin analiz edilmesi

Araştırmacı, veri analiz ve değerlendirme aşamaları için Creswell'in (2009, s.185) önerdiği sistematığı izlemiştir (Şekil 2.2):

Şekil 2.2. Açıklayıcı, kolektif vaka analizi veri analiz ve değerlendirme aşamaları



Kaynak: Creswell, 2009, s. 185.

-Vaka çalışması veri analiz aşamalarının birinci adımı olarak araştırmacı, ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakat söylemlerini deşifre ederek bilgisayar ortamında yazılı hale getirmiştir. Bu şekilde yaklaşık 85 sayfalık “ham veri” metni oluşmuştur.

-Her bir işletmeye yönelik mülakat verileri, diğer araçlarla sağlanan (gözlem, doküman incelemesi gibi) verilerle birleştirilerek organize edilmiş ve analize hazır halde dosyalanmıştır.

-Sonraki aşamada, araştırmacı ve araştırmaya katkı sağlayan bağımsız bir diğer araştırmacı tarafından veri dosyaları ayrı ayrı okunarak benzer veriler gruplandırılmış ve kategorik toplulaştırma yapılarak, ortak ana temalar belirlenmiştir. İki araştırmacının metinlerde saptadıkları ana temalar arasında yüksek oranda benzerlik görülmesi, araştırmanın güvenilirliğine yüksek katkı sağlamıştır.

-Temel temalar ortaya çıktıktan sonra aralarındaki ilişkiler ve vakalar arasındaki benzerlikler araştırılmış ve vakalar arasında ve içindeki ortak yapı yakalanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada, verilerin sunulmasını ve algılamayı kolaylaştıracak tablolar oluşturulmuştur. Bu tabloların oluşturulması temaların araştırma sorularına yönelik aranan yanıtların derinliği detayına işaret etmesi bakımından önerilmektedir (Mason, 2002, s.168).

Genellikle “hikayeyi anlatma” olarak ifade edilen yorumlama sürecinde, temalara anlam yüklenmektedir. Zira yorumlama, bulgulara anlam yükleme, açıklama getirme, sonuç çıkartma, düzen verme ve çıkarımlar yapmaktır. Bu sürecin bir kısmında ise verilerin kullanışlılığı ve sorunsal aydınlatma oranı tartışılır (Marshall ve Rossman, 2006, s.161, 162). Araştırmacı bu verilerin sorunsal aydınlatma oranını ve ortaya çıkan veri desenini teorilerle ilişkilendirmeye çalışmıştır. Oluşan önermelerin tartışılması bir sonraki bölüme bırakılmıştır.

Araştırmanın uygunluk kriterlerinin sağlanması konusunda, Yin'in (1994, s.33) vaka çalışmalarının araştırma tasarımının niteliklerini değerlendirmek için önerdiği ve tüm sosyal bilimler yöntemlerinde benzer şekilde kullanılan, yapı geçerlilik, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri kullanılmıştır. Yapı geçerliliği (construct validity) çalışılan kavramlar için doğru operasyonel ölçütler oluşturmaktır (Yin, 1994, s.33). Bu kanıtlar, birden fazla veri türünün veri toplama sürecinde kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zincirinin oluşturulması ve son olarak da hazırlanan vaka çalışma raporunun veri toplama sürecinde rol almış deneklerden birine okutulması ve görüşünün alınmasıdır (Yıldırım ve

Şimşek, 2000, s.202).<sup>9</sup> Silverman'ın (2006, s.290) üçgenleme yöntemi olarak tanımladığı yapısal geçerlilik, yarı yapılandırılmış mülakatlar, gözlemler ve dokümanlar olmak üzere metodolojik yönden gerçekleştirilmiş, veri tutarlılığının sağlandığı görülmüştür.

İç geçerlilikte (internal validity) araştırmacının bulduğu sonuçlara nasıl vardığını açık seçik ortaya koyması ve çıkarımları ile ilgili kanıtları diğer kişilerin ulaşabileceği tarzda sunması gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.202).<sup>10</sup> Araştırmacı bu aşamada ortak temaları ve alt boyutları belirleyerek vakanın kendi içinde ve vakalar arasında varolan örüntüyü (pattern) yakalamış ve iç geçerliliği sağlamıştır.

Dış geçerlilik (external validity) ise araştırmanın sonuçlarının genellenebilmesi ile ilgilidir. Vaka çalışmalarında doğal olarak “istatistiksel bir genelleme” söz konusu değildir, ancak “analitik genelleme” yapılabilir. Analitik genellemede araştırmacı, nüfusla ilgili bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktadır. Belirli bir durumun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak verir. Bu kavramsal modelin kuram olabilmesi için birkaç durumda daha sınanması gereklidir; bu mantık deneysel çalışmalar için de aynı şekilde işlemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.203). Araştırmacı kuramsal değerlendirmeleri sonuçlar ve tartışma bölümünde sunmuştur.

Araştırmanın güvenilirliği ise yapılmış bir çalışmanın başka bir araştırmacı tarafından aynı biçimde tekrar edildiğinde, aynı veya benzer sonuçları vermesi ile ilgilidir. Vaka çalışmalarında güvenilirliği artırmak için önerilen, araştırmacının takip ettiği süreçleri açık bir biçimde tanımlaması ve ilgili dokümanlarla desteklemesi, araştırmasını belirli bir sistem içinde aşama aşama geliştirmesi ve araştırmasına ilişkin gerektiğinde başka araştırmacıların da kullanabileceği ya da kontrol edebileceği bir veri tabanı oluşturmasıdır (Yıldırım ve

---

<sup>9</sup> Silverman (2006, s.290) farklı verilerin kıyaslanması ve farklı veri türlerinin aynı anda kullanılmasını üçgenleme (triangulation) yöntemini olarak tanımlamaktadır (kantitatif ve kalitatif yöntemin aynı anda kullanılması ya da gözlem ve mülakatın aynı anda olması gibi) Nitel araştırmalarda, araştırmanın doğrulanmasına (konfirmasyon) ve bütünlüğüne (completeness) katkı sağlayan üçgenleme yöntemi, veri toplamada metodolojik, verisel, araştırmacı ve teorik yönlerden yapılabilir (Arksey ve Knight, 1999, s.23).

<sup>10</sup> Örüntü yakalama (pattern matching), açıklama oluşturma (explanation building) ve zaman serileri analizi (time series analysis) iç geçerlilik için önerilmektedir (Yin, 1994, s.35).

Şimşek, 2000, s.203).<sup>11</sup> Nitekim bu araştırmada da izlenen süreç ve elde edilen zengin veri seti açık ve kapsamlı bir biçimde sunulmuştur.

### 2.3.4. Bulgular

Richardson (1994) postmodern bakış açısıyla öne sürdüğü kristalleşme kavramı ile sosyal dünyanın pek çok yönünü göz önüne almayı önerir (akt. Denzin ve Lincoln, 2000, s.391). Kristale baktığımızda gördüğümüz onu nasıl değerlendirdiğimize ve nasıl tuttuğumuza bağlıdır. Nitel araştırmacılar, gördüklerinin, duyduklarının ve anladıklarının bir yorumunu yaparlar; problemin ya da araştırılan konunun bir resmini geliştirmeye çalışırlar (Creswell, 2009, s.176). Araştırmacı için yöresel anlamlar ve gölgelenmiş anlamlar da önemlidir. Vaka araştırmacısı anlamları kazar, bağlam ve tecrübe ile ilişkilendirir (Denzin ve Lincoln, 2005, s.450). Bu araştırmada da bölgesel aile işletmelerinden elde edilen zengin veriler tematik analize tabi tutularak süreklilik sorunsalının temel boyutları ve bu boyutların anlamları derinlemesine irdelenmeye çalışılmıştır. Temalar, bir diğer bağımsız araştırmacı ve araştırmacının kendisi tarafından ayrı ayrı kategorik toplulaştırma ile verilerin gruplandırılması şeklinde belirlenmiş ve her iki araştırmacının veri gruplandırmalarının büyük oranda benzeştiği görülmüştür. Belirlenen temel temalar, kurucular, değerler, örgütsel yedekleme ve stratejilerdir. Ayrıca her bir ana temanın altında temanın niteliğini belirleyen önemli alt temalar belirlenmiştir (tablo 2.3).

**Tablo 2.3: Sürekliliği Etkileyen Ana ve Alt temalar**

<b>KURUCULAR</b>	<b>DEĞERLER</b>	<b>ÖRGÜTSEL YEDEKLEME</b>	<b>İŞLETME STRATEJİLERİ</b>
Girişimci	Aile Değerleri	Sosyalizasyon	İş büyüme ve çeşitlendirme
Stratejist	İş Değerleri	Eğitim	Tutuculuk
Hayırsever		Özdeşleşme	Yenilikçilik
Paternalist		Kontrollü Yetki devri	Müşteri odaklı olma

<sup>11</sup> Silverman, (2006, s.282) güvenilirliğin başarılması için görüşmenin önceden test edilmesi, görüşmecinin eğitilmesi, yüz yüze yapılan görüşmelerin teybe kaydedilmesi, teyp kayıtlarının dikkatli bir şekilde yazılarak analize hazırlanması ve araştırma raporunda orijinal verilerden uzun alıntılar yapılmasını önermektedir.

### **2.3.4.1. Kurucular**

Aile işletmesinin yaşam seyrini başlatan ana aktör kuruculardır. Sürekliliği sağlayabilmiş aile işletmelerinin kurucuları, sahip oldukları değerleri, çalışma anlayışları, aile reisi rolleri ve kişisel özellikleri ile aileleri ve işletmeleri için bir lider işlevi görmektedirler. Diğer yandan çevresel ihtiyaçlara duyarlı birçok kurucunun, gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri nedeniyle aile ve işletmelerine itibar sağladıkları da bilinmektedir. Nitekim bu araştırmaya katılan 19 aile işletmesinin yaşam öyküsü içinde kurucuların en güçlü tema olduğu yönündeki bulgular çok belirgindir.

İncelenen işletmelerin kurucularıyla ilgili belirtilen nitelemelerin oldukça zengin bir içeriğe sahip olduğu söylenebilir. 2 vakada kurucuların kendileri ile görüşülmüş, diğer vakalarda ise görüşme yapılan kişi kurucu hakkında bilgi vermiştir. Kuruculardan 3 tanesi aktif olarak çalışmaya devam etmekte, 5 tanesi emekli, 11 tanesi ise hayatta değildir. Kurucularla ilgili anlatılarda bu kişilerin bazı özelliklerinin öne çıktığı, işletmenin kuruluş ve büyüme aşamalarında sergiledikleri davranışlarda ve çevreyle olan ilişkilerinde bu özelliklerin oldukça belirgin olduğu görülmüştür. Kurucularla ilgili saptanan bu özellikler girişimci, stratejist, hayırsever ve paternalist olarak isimlendirilmiş ve alt temalar olarak gruplandırılmıştır. Bunun bir tipoloji olmadığı ve kurucuların önemli bir kısmında tespit edilen ortak özellikler olduğu önemle belirtilmelidir.

#### **2.3.4.1.1. Girişimci kurucular**

Girişimci, yenilikçi, geliştirici, fırsatları yakalayan, bu fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilen; zaman, çaba, pazar veya becerileriyle ilave değer yaratan, yeni fikirlerin yerleştirilmesinde rekabetçi piyasanın risklerini üstlenen ve tüm bu çabalarının sonucunda kazanımları olan kişidir (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s.30). Girişimcilik literatüründe hakim olan yaklaşım bu kişilerin öne çıkan kişilik ve bilişsel özelliklerine odaklanmaktadır. Özellikle bu kişilerin, fırsatları sezen ve yakalayan, fırsatları geliştirmek için gerekli kaynakları bulan, değer katan, müşteri ya da pazarı tatmin eden ürün ve hizmetleri yaratan, know-how'a sahip, risk alan, başarı güduları yüksek, yaratıcı ve yenilikçi kişiler olduklarına yönelik görüş birliği güçlüdür (Thompson, 1999, s.209). Schumpeter'e göre ise girişimci,

arkasında takip edilecek yollar bırakan yenilikçidir. Ayrıca girişimci, ilgisini yeni fikirler üzerinde yoğunlaştırır, alışılmışın dışında işler yapar (Beckert, 1999, s.786). Tüm bu özellikler dikkate alındığında araştırmada incelenen işletmelerin kurucularının, oldukça açık bir biçimde girişimci özelliklerini taşıdığı ve bu kapsamda en fazla öne çıkan tutum ve davranışların ise mücadelecilik, yenilikçilik, çalışkanlık ve adanmışlık olduğu belirlenmektedir.

Kurucularla ilgili belirlenen bu özellikler, bu özelliklerin anlamı ya da içerikleri vakalardan örnek alıntılarla tablolaştırılmıştır (tablo 2.2). Mücadelecilik ile özellikle işletmenin kuruluş yıllarında yaşanan gerek maddi gerekse diğer zorluklarla yılmadan başa çıkma çabası ve işini hayatının merkezine koyacak kadar çok çalışması, kurucunun bir “sıfırdan yaratma” öyküsü olarak betimlenmiştir. Diğer yandan kendi bölgelerine yeni ürün ve hizmetleri getiren ve bu konuda öncü olan kurucuların bu özellikleriyle de tipik bir girişimci profili çizdikleri görülmektedir. Bu profilin en bariz ve etkileyici özellikleri bu girişimcilerin “işle yatıp kalkmaları” yani çok çalışkan olmaları, bu çalışkanlığın altında ise “kendilerini amaçlarına yüksek oranda adanmış olmaları”, buldukları yörelerde yaptıkları işlerle “genellikle ilk” olmaları ya da ilk olmadıkları durumlarda ise ortaya koydukları farklılıklarla ve yeniliklerle bir değişim getirmeleri ve tüm bunları gerçekleştirirken de karşılaştıkları bazı sorunlara karşın *mücadeleci* bir tavır sergilemeleri yatmaktadır.

**Tablo 2.4. Girişimci Kurucularla ilgili özellikler**

Girişimci özellikleri	Anlamı	Alıntılar
<b>Mücadelecilik</b>	İş kurma aşamasında yaşanan maddi ve diğer şartlarla mücadele etme kararlılığı, zorluklarla başa çıkabilme başarısı.	- <i>Babam çok ilkel şartlarla dondurmacılıkla başlamış, develerle kar getiriyormuş (n.1)</i> - <i>Babam sıfırdan bugünlere gelmiş, bugünlere gelinceye kadar çok yorulmuş (n.4)</i> - <i>Üç ay İstanbul’da Ermeni bir ustanın yanında bodrum gibi bir yerde çalışmış (n.14)</i> - <i>Cebimdeki para bitince, ayakkabıları, çarıkları tamir etmeye başlamış (n.6)</i> - <i>Babamız her ne pahasına olursa olsun bu işi kurmuş, bir çok fedakarlık etmiş(n.17)</i>
<b>Yenilikçilik</b>	Yeni fikirlere ve teknolojiye açık olmak, araştırma geliştirmeye önem vermek, belli alanlarda “ilkleri” başarmış olmak	- <i>...evlere ilk tüp takan kişidir, babam ilk yenilikleri yapıyor, ilk beyaz önlüğü getiren babamdır (n.3)</i> - <i>Isparta’nın ilk kerestecisi olarak işe başlamış (n.8)</i> - <i>Dedem için mermerciliği başlatan kişi diyebiliriz (n.10)</i> - <i>Afyon’a ilk defa pastayı getirmiş (n.14)</i> - <i>Yeter ki gidip görsün , hemen yeni makineleri alır, yeni fikirleri destekler(n.16)</i>

<b>Çalışkanlık</b>	Gece, gündüz disiplinli olmak ve çok çalışmak, iş için büyük gayret sarfetmek	- <i>Çalışkan bir insandı (n.5)</i> -... <i>çok çalışkanmış (n.10)</i> - <i>Kuruluştaki gece gündüz çalışmışlar, şirket evlatları gibi olmuş , çok çalışkan birisi(n.16)</i> - <i>Sorumluluk ve çok çalışma var (n.2)</i> - <i>Çok çalışarak bugünlere geldik (n.12)</i>
<b>Adanmışlık</b>	İşe ve işletmeye kendisini adayarak işi hayatın merkezine koymak	- <i>Alkol almasına rağmen sabah 5'de kalkıp işe giderdi (n.13)</i> - <i>Bugünün işini yarına bırakmayan bir tipti (n.17)</i> - <i>Şirketle yatıp kalkıyor, kopamıyor(n.16)</i> -... <i>çok büyük bir azim var (n.1)</i> - <i>Sadece mermer işi yapmış, başka hiçbir işe girilmemiş (n.10)</i>

### 2.3.4.1.2. Stratejist Kurucular

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.33). Bir işletme, rakiplerini sadece koruyabileceği bir fark yaratırsa geçebilir. Temelde stratejinin esası, diğerlerinin yaptıklarından farklı faaliyetler geliştirmeyi ve uygulamayı seçmektir (Porter,1996, s.62).

Stratejik düşünen kurucular ya da yöneticiler, rakiplerin stratejilerini gözlemleyen, işletmeleri için sürekli olarak çeşitli stratejiler üreten ve uygulayan, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini düşünen ve değişim için çevresel fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlamaya çalışan kişilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.31). Bu biçimde düşünebilen kişiler, hiçbir şeyden bir vizyon yaratma yeteneğine sahiptirler ve bu vizyona doğru harekete geçebilen kişilerdir (Kuratko ve Hodgetts, 1998, s.32; Thompson, 1999, s.210).

Araştırmaya katılan işletmelerde kurucularla ilgili anlatılanlar, onların stratejik düşünceye sahip olduklarını ve bazı hatalar yapılsa da genelde doğru zamanda doğru kararlar vererek işletmelerinin yaşamlarını sürdürdükleri görülmektedir. Bu durumla ilgili vakalarda en fazla öne çıkan özellikler sorun çözme şekillerinde farklı olma, vizyon sahibi olma ve bölgedeki fırsatları görebilme özellikleridir. Fırsatları görme özelliği ise daha çok bulunduğu bölgenin kaynaklarını kullanılabilir hale getirme ya da pazardaki boşlukları ve fırsatları değerlendirme şeklinde görülmektedir. Bulduğu pazarın ihtiyacı olsa da henüz pazarda bulunmayan ürünler (buzdolabı, televizyon, kamyon, seramik gibi), stratejist kurucular tarafından pazara sunulmuştur. Ya da bu kişiler, mermer ya da kereste gibi buldukları yöredeki kaynakların

nasıl değerlendirilebileceğini incelemiş, araştırmış ve yörelerinde bu konularda öncü olmuşlardır. Örneğin:

“Mermerin nasıl kullanıldığını araştırmak için İtalya’ya gittim. Dönünce mermerin Türkiye’de nasıl kullanıldığını sordum. Ya hamamda ya da mezar taşında dediler....Ama bu işte çok fırsatlar olduğunu görerek mermer işine girdim”.

“Çevredeki kızılçam ağaçlarına bakıp, hiçbir bilgim olmadığı halde, ben, bu ağaçlardan at arabası nasıl yapabilirim ?” diye kendine soran bir kurucu bulunduğu ilin en büyük kereste işlerini yapan ve kereste fabrikasını kuran girişimcisi olmuştur

Tablo 2.5’de kurucuların stratejik özellikleri farklı olma, vizyon geliştirme ve fırsatları görme yönleriyle ve yine örnek alıntılar yardımıyla görülmektedir.

**Tablo 2.5. Stratejist Kurucularla ilgili özellikler**

Stratejist özellikleri	Anlamı	Alıntılar
<b>Farklı olma</b>	Farklı, yenilikçi, orijinal çözüm getiren bakış açısına sahip olmak	-İstasyonda bir proje işi, bir makine işi olsa babam yapardı, çözerdi,babam farklydı (n.6) -Muazzam bir hafızası varmış, bir gördüğü halıyı bir daha unutmamış, o gelmeden halı pazarı açılmamış (n.9) -...mesleğine sanatsal bir bakışı olan bir insan (n.14) -Şartların fotoğrafını iyi çekip analiz edebiliyor (n.17) -hayali çok geniş birisi , çok hayalleri olan bir insandı (n.8)
<b>Vizyon geliştirme</b>	Gelecek ile ilgili öngörülere sahip olmak	-Büyük şehirde daha iyi imkanlar olacağını düşünmüş dedem (n.12) -Sürekli büyümeyi öngören bir insan (n.16) -Biraz para birikirse yeni bir makine yeni bir ocak yapıldı (n.10) -Bu arada turizm işine de girmiş, King Otel diye bir otel kurmuş (n.8) -Ticaret hayatı devam ederken babamın yapmadığı iş kalmadı (n.6) -Türkiye’deki en büyük fabrikayı kuruyorlar, sürekli Avrupa’ya gidermiş, teknolojiyi takip etmiş sürekli (n.8)
<b>Fırsatları görme</b>	Çevresindeki fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme, yeni fırsatları görme	-Antalya’da o dönemde et tedarik sorunu vardı, biz Alanya’dan gelip sattık (n.3) -Seramik çıktığı zaman Alanya’da kimse bilmiyordu, babam getirdi ve satmaya başladı (n.4) -Mermer rezervlerinin çok olduğunu ama işletilmediğini öğrenince mermer işine girdim (n.9) -Kosova fabrikamızdan Avrupa’ya açılıyor, orada maliyetler daha ucuz (n.11) -Piyasalarda boşluğu olan üretimler yapmış, o boşluk görülmüş (n.18)



### 2.3.4.1.3. Hayırsever Kurucular

Hayırseverlik (philanthropy) girişimcilik literatürünün son dönemde en fazla ilgi gören kavramlarından birisidir. Hayırseverlik, hayırsever ve alıcılar arasında iki yönlü, etkileşimli bir ilişkidir. Hayırsever davranışın sebebi toplum yararı sağlamasıdır (Ostrander, 2007, s.356-358). Sosyal sonuçlarının yanı sıra, hayırseverlik örgüt için vergi avantajları da yaratabilir; bu durum işletme sahipleri tarafından olumlu değerlendirilir (Zellweger ve Nason, 2008 (b), s.208). Pek çok aile işletmesi için topluma duyarlı olmak, aile işletmesi felsefesinin temelinde yer alır. Hayırseverliğin aile işletmeleri açısından içsel ve dışsal yararları vardır. İçsel yararları arasında aile değerlerinin güçlenmesi, hayatın anlam kazanması, aile üyelerinin “biz” bilincinin artması; dışsal yararları arasında ise ailenin toplumdaki tanınırlığı, itibar ve imajının olumlu etkilenmesi yer alır (Schwass ve Lief, 2008 ).

Hayırseverlik bu araştırmada en fazla öne çıkan ve en zengin temalardan biri olmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin kurucuları ile ilgili en güçlü görüş birliği, bu kişilerin toplumsal sorumluluk kapsamında buldukları yöreye yönelik yardımlarıdır. Diğer yandan bu kişilerin katkıları ve davranışlarıyla çevrelerinde güven yarattığı ve bu durumun kişisel itibarlarını artırdığı belirlenmiştir. Aile işletmesi uzun süre yaşadıkça, yaşam seyri ailenin saygınlığı ve kredibilitesi ile bağlantısı paralel şekilde artmaktadır. Bölgesel ya da yerel alanda aile ismi, tanınırlığı, iş başarısı ve kültürel bağlar iç içe geçmektedir (Perricone vd., 2001, s.116).

Araştırmaya katılan işletmeler açısından hayırsever kurucularla ilgili en fazla vurgulanan özellikler güvenilirlik, saygınlık-itibar ve toplumsal duyarlılık olarak belirlenmiştir (Tablo 2.6). Kurucuların toplumsal ihtiyaçlara duyarlılığı, çevreleriyle ilişkilerinde bir güven modeli olmaları, onlara sadece aileleri ya da işletmeleri için değil, dış çevrede de bir liderlik statüsü kazandırmıştır. Hayırsever kurucularla ilgili en belirgin özellik kendilerini ailenin olduğu kadar toplumun da babası olarak görmeleri ve topluma karşı kendilerini sorumlu hissetmeleridir. Bu sorumluluk, gönüllü hasta ziyaretinden “*problemi olanın problemini çözmeden eve gelmemeye*” kadar uzanmaktadır. Topluma işveren olarak hizmet vermenin ötesinde okul, cami, sağlık ocağı gibi toplum ihtiyaçlarını yaptırma gibi imkanlar sunma, öğrenci okutma, güvendiği insana sermaye verme, sporu ve yöresel faaliyetleri destekleme gibi unsurları içermektedir. Kendilerini toplumun “*babası*” olarak gören hayırsever kurucular,

bu özellikleri karşılığında saygınlık ve itibar elde etmektedirler. Bu itibar sonucu toplum tarafından “ağa” gibi lakaplar kendilerine verilmekte, sevimde ve saygı duyulmaktadır. Hayırsever kurucular, toplumun güven duyduğu kişilerdir, verdikleri sözleri tutmakta, çevrelerindeki insanlara güvenmektedirler. Hayırsever kurucular geniş bir sosyal sermayeye sahiptirler. Bu sosyal sermaye ile olan yakın ilişkiler iş bağlamına, aile adına ve işletme adına saygınlık ve itibar sunmanın yanı sıra işle ilgili avantajlar da sunmaktadır.

**Tablo 2.6. Hayırsever kurucularla ilgili özellikler**

Hayırseverlik	Anlamı	Alıntılar
<b>Güvenilirlik</b>	Toplum ve aile bireyleri tarafından güvenilen bir kişi olmak, ayrıca kurucunun da çevresiyle ilişkilerde güveni öne çıkarması	- <i>Ona güven var (n.2 ve n.9)</i> - <i>Yanında çalışan işçiye fabrika kurdurmuş, güvendiği işçiye sermaye bile vermiş (n.8)</i> - <i>Herkes güvensiz bakarsan olmaz, babam buna çok önem verirdi (n.19)</i> - <i>Yaptığı işin arkasında duran birisi (n.16)</i> - <i>.....en önemli şey güvendir, ortaklık güvendir, aile güvendir (n.4)</i>
<b>Saygınlık ve itibar</b>	Aile üyeleri ve toplum tarafından sayılan, sevilen, önem verilen kişi olmak; ilkelerinde ve davranışlarında tutarlı olduğuna inanılmak, sayılmak.	- <i>...bütün personel Necmi amca hoş geldin der, ayağa kalkar, ellerini öper (n.2)</i> - <i>...arkadaş grubu geniştir, sık sık İstanbul'a gelir giderdi. Babamın sektördeki çevresi genişti (n.4)</i> - <i>Birisi para getirmiş, ihtiyacın bittiğinde bana iade edersin demiş, öbürü tapu getirmiş. (n.5)</i> - <i>...çocukla çocuk, büyükle büyük olurdu (n.6)</i> - <i>Sosyal bir insandır, sosyal açıdan zengin bir insan, yerel halkla çok iyi kaynaşmış bir insandır (n.16)</i> - <i>Aile içinde çok büyük bir saygı vardır (n.15)</i> - <i>İtibarınızı kaybetmeyin, paradan daha önemlidir (n.13)</i> - <i>...bu iş itibar işidir (n.3)</i> - <i>İlk kurucularımızdan olan amcam Kazım Bey'e, Kazım Ağa sıfatı verilmiş, toplumun lideriyim.(n.11)</i> - <i>Buraya gelen valiler, üst düzey askerler bana "Yılmaz Amca" derler (n.12)</i> - <i>Ayrıca ticaret odası başkan yardımcısıyım, mermerciler derneği başkanıyım...Bakanlarla görüşüyoruz (n.15).</i>
<b>Toplumsal duyarlılık</b>	Toplumun ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, yardım etmeyi benimsemiş olmak	- <i>...toplumla iç içe, her sabah hastaneyi ziyaret eder, ihtiyacınız var mı diye sorarmış (n.11)</i> - <i>Çok yardımseverdi, ne kadar hayır işi varsa, hastanesinden postanesine, camisine, okuluna kadar (n.5)</i> - <i>Çevresindeki birisinin sorununu çözmeden eve gelmezdi, çevresini düşünen bir insandı, her şey çevreyle geliyor, çevre ile bütün olmazsan mümkün değil (n.6)</i> - <i>Sporu destekleyen bir insandır, hayırseverlik hem Mehmet Bey'in hem de genelde Bucak insanının özelliğidir diyebiliriz (n.16)</i> - <i>Hayırseverlik yönümüz de var, o olmazsa hayatın tadı olmaz (n.3)</i>

#### 2.3.4.1.4. Paternalist kurucular

Aile geleneklerinin hüküm sürdüğü ve işletme kurucusunun mirası olarak algılandığı ataerkil kültürü benimsemiş aile işletmelerinde, hiyerarşik yapı olduğu ve her tür kararın

kurucu tarafından verildiği görülmektedir (Günver, 2002, s.12). Bu işletmelerde aile üyeleri ve özellikle erkek çocuklar yönetim pozisyonları için öncelikle tercih edilmektedirler.

Bu araştırma kapsamındaki tüm kuruculara paternalist özellikler görülmekle birlikte, bazılarında bu özellikler daha yoğundur. Paternalist yani ataerkil lider davranışları sergileyen kurucular, işletmelerde son kararı veren, diğer aile üyelerinin ya da üst düzey çalışanların gelip “hesap verdikleri” bir konuma sahiptir ve işletmedeki sistemin yürümesinin temel sebebi kurucuya hesap verilebilmesidir.

*“Bu sistemin yürümesinin tek sebebi vardır: Sonunda babama hesap veririz. Eğer hesap verecek kişi olmazsa bu sistem yürümez”* (n.3)

Geleneklere sıkı sıkıya bağlı olan paternalist liderlerin bulunduğu ortamlarda öncelikle küçüğün büyüğe saygısı ve aile içi hiyerarşi söz konusudur:

*“Bizde bir hiyerarşi vardır. Küçüğün büyüğe saygısı, atalardan gelen saygı bizde devam eder, birinci sırada değerlere, geleneklere bağlılık vardır.”* (n.11)

Geleneklere bağlılığın bir diğer boyutu erkek çocukların ön planda olmaları ve işletmenin gelecek varisleri olarak değerlendirilmeleridir. Öyle ki çoğu işletmede kuşak temsilcileri kardeş sayılarını sadece erkek kardeş sayılarını düşünerek söylemektedirler.

Mevcut durumda işlerinin başında olmayan ve işleri devrederek emekli olmuş kurucuların ise işletmeye yönelik ilgileri devam etmekte, işletme ziyaretleri sürmekte, işleri izlemekte ya da geri planda görünmelerine karşın işlerden haberdar olmaktadır. Dolayısıyla biçimsel olarak kurucular işletmede bulunsalar da bulunmasalar da genellikle “hesap verilen kişi” olmayı devam ettirdikleri izlenmektedir.

Paternalist kurucuların diğer ortak özelliği ise doğup büyüdüğüleri “topraklara olan bağlılıklar” dır. İşletme açısından daha karlı olacağı kabul edilse bile bu topraklardan ayrılmak istememekte, yöre ile gurur duymakta ve yöreye kendilerini bağlı hissetmektedirler.

**Tablo 2.7: Paternalist kurucularla ilgili özellikler**

Paternalist özellikleri	Anlamı	Alıntılar
<b>Hesap verilirlik</b>	İşletme ile ilgili her tür konuda kendisine hesap verilmesi ve bir kontrol ve denge unsuru olarak görülmesi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>İşletmede amcam var, kardeşim var, hepimiz gelir, babama hesap veririz (n.3)</i></li> <li>-<i>Babam bizi yukarıdan takip eder, bana hesap sorulursa tak çıkarır önüne koyarım (n.4).</i></li> <li>-<i>İşletmenin tepesinde kendisine hesap verilecek bir aile üyesi olmalıdır, bir profesyonel bunu yapamaz (n.8).</i></li> <li>-<i>Ağabeyim son kararları verirdi, onu başka hiçbir işe sokamadım (n.10)</i></li> <li>-<i>Kurucumuz her şeyden haberdar olmak ister. Her konuda son kararı o verir (n.16).</i></li> </ul>
<b>Geleneklere bağlılık</b>	Toplumun önem verdiği ve geçerliliği devam eden geleneklere uygun davranma	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>...şu anda hala annesi ve babasıyla eski evinde oturur, aslında en lüks eve sahip olabilirdi (n.1)</i></li> <li>-<i>Ataerkil, gelenekçi yapı vardır, bayanlar çalışmaz, ama ben isterdim eşimin çalışmasını (n.3).</i></li> <li>-<i>Ata babamızdır, babamın dediğini her zaman saygıyla karşılırsınız(n.4).</i></li> <li>-<i>Babalarına saygıda kusur ettiklerini hiç görmedik (n.7)</i></li> <li>-<i>Bütün aile birbirimize yakın oturuyoruz, cam açıp bağırdığımızda birbirimizi duyarız, çocukların aileye ve geleneklere bağlı yetişmelerini istiyoruz (n.8)</i></li> <li>-<i>Benden sadece 6 ay büyük olmasına karşın amca oğlumun yanında ayak ayak üstüne atmamışım (n.10).</i></li> <li>-<i>Küçükün büyüye saygısı bizde devam eder (n.11).</i></li> <li>-<i>Eşlerimiz işleri hiç bilmez (n.15)</i></li> <li>-<i>Bizim burada hanımlar işte değil evde çalışırlar (n.16).</i></li> </ul>
<b>Toprağa bağlılık</b>	Doğduğu, yaşadığı yöreye bağlı olma ve oradan ayrılamama, o yöre ile gurur duyma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>...Nasibinizi Manavgat'ta arayın, sahile gitmeyin dedi.</i></li> <li>-<i>Biz buralıyız diye burada kaldık, ama Bursa ya da İstanbul'a yerleşseydik, daha iyi yerlerde olacağımızı tahmin ediyorum (n.12).</i></li> <li>-<i>Burdur'da kalan nadir işletmelerdeniz. Babam topraklardan ayrılmamızı istemedi (n.18).</i></li> <li>-<i>Bucak gibi ekonomik açıdan güçlü başka bir ilçe bulamazsınız. Bucaklılar çok çalışkandır, Bucak'a ve yakın yerlere sürekli yatırımlar yapılır (n.19).</i></li> <li>-<i>Bu yörenin Ağa'sı Aksekilidir. Aksekililer birbirlerini desteklerler, Aksekililer bir çocuk gelse burayı kısa sürede yönetir. Aksekililer ticaretle ve yönetimde çok iyidir (n.6).</i></li> </ul>

### 2.3.4.2. Değerler

Değerler, genel olarak tutum, davranış ve inançların ifade edildiği genel standartlar; hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır olduğunu belirten, toplum üyelerince paylaşılan ölçüt veya fikirler; bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlayan, tasvip ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kabuller ve inanışlar; ya da davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak iyi-kötü, güzel – çirkin, normal – anormal ve rasyonel – irrasyonel ayrımında kullanılan ve spesifik bir özellik taşımayan ölçütler olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007, s.38). Bir işletmenin üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de işletmenin hedef,

politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür (Erdem, 1996, s.38). Değerler, insanları zor olan şeyleri yapmaya ve disiplin gerektiren şeylere ve uzun vadeli planlara bağlı kalmaya niyetlendirir (Aranoff ve Ward, 2001, s.1). Nitekim bu araştırmada da sürekli olabilmış aile işletmelerinin yaşam öykülerinde bazı aile ve iş değerlerinin oldukça önemli bir yeri olduğu saptanmıştır.

#### **2.3.4.2.1. Aile Değerleri**

Her aile, fertleri, duygusal ilişkileri, ihtiyaçları ve tecrübeleriyle kendine özgü bir kültür üretir ve temel değerler, kısa vadeli yararlar ile iş ve ailenin uzun dönemli çıkarları arasındaki çelişkilerin üstesinden gelmede yol gösterir. Aile değerleri, aynı zamanda aile işletmesinin kültürünün de zeminini oluşturur (Hess, 2006, s.27); kararlara dayanak oluşturacak kodlar yaratır; performansı teşvik eder; sabırlı ve uzun vadeli bir bakış açısını destekler; sermaye maliyetini azaltır; stratejik planlamayı iyileştirir ve stratejilerin uygulanmasına katkı sağlar (Aranoff ve Ward, 2001, s.5).

Bu araştırmaya katılan işletmelerin aile değerleri olarak ataerkillik, bağlılık, güven ve adalet öne çıkmıştır (tablo 2.5). Öncelikle ataerkil olmak, büyüğün sözünden çıkmamak, büyüğe “*hayır*” dememek, erkek çocuğu işin varisi olarak görmek ve yetişmesine önem vermek, eşleri destekleyici rolde görmek ve kız çocuklarını arka planda tutmak şeklinde özetlenebilir. Diğer yandan aile üyelerinin birbirlerine “*hiç hesap sormayacak*” kadar güvendikleri, ancak gerektiğinde de hesap vermeye hazır oldukları, aile dışından olan kişilere ise kolay güvenilmediği (bazı aileden olmayan ancak işletmede uzun bir süreden itibaren çalışan yöneticilere karşı da zamanla aileden biri olarak görülüp benzer güven ilişkisi geliştirilmektedir) belirtilmektedir. Ancak, aile üyelerinin birbirlerine duydukları koşulsuz güvenin arkasında gizli bir takip olduğu da vurgulanmaktadır. Bu gizli takibi hisseden yönetimdeki aile üyesi ise mümkün olduğunca şeffaf ve adil davranmaya çalışmaktadır.

Güvenin yanı sıra aile üyelerinin birbirlerine olan bağlılıkları da güçlü bir biçimde vurgulanmıştır. Bu konuya özel önem verilmekte ve özellikle aile üyelerinin birbirlerine yakın yerlerde oturmalarına ve düzenli olarak görüşmelerine dikkat edilmekte ve böylece aile birlikteliği korunmaya çalışılmaktadır. Buna ilaveten aile üyelerinin işletme kaynaklarından

ya da sonuçlardan adil yararlanmalarına ya da işyükünün adil dağıtımına özen gösterildiği, bu sağlanamadığı takdirde çatışma yaşanacağı ve aile bütünlüğünün bozulacağı düşünülmektedir.

**Tablo 2.8. Aile değerleri**

Aile Değerleri	Anlamı	Alıntılar
<b>Ataerkillik</b>	Büyüklerle saygı duyma, geleneksel, babaeril aile ilişkileri, kadınların iş yaşamının dışında kalmaları, aile ilişkilerinde hiyerarşi, babaya karşı çıkmama.	- <i>Babam yardım et deyince, bu benim için bir emirdi, biz ataerkilliz (n.1)</i> - <i>Ataerkillik burada da var, bizim buralarda Yörükçülük damarı da vardır.Kız çocukları bile yeni yeni okutuluyor(n.3)</i> - <i>Biz de de ataerkillik vardır, ata babamızdır(n.4)</i> - <i>Dedemden gelen gelenek önemli, onu bozmamaya çalışıyoruz (n.8)</i> - <i>Biz de bir hiyerarşi vardır, büyüğün küçüğe saygısı, atalardan gelen saygı biz de devam ediyor, değerlere bağlılık var (n.11)</i> - <i>Hanımları çok çalıştırmıyoruz, bizim için aile ve çocukların eğitilmesi çok önemli kavramlar (n.16)</i>
<b>Bağlılık</b>	“Biz” olarak birlikte hareket edebilme, paylaşabilme, aile üyelerinin birbirlerine bağlı ve sadık olması.	- <i>Aile işletmemiz için en önemli şeyin sadakat olduğunu söyleyebiliriz.(n.2)</i> - <i>Babam da, biz kardeşimle de korkunç birbirimize bağlıydık, kardeşimi ben okuttum, mezun olunca para işlerini ona verdim, aile bağları aynen devam ediyor (n.12)</i> - <i>Ortak payda da buluşma ve aynı hisleri hissetme var (n.17)</i> - <i>Benim değil, bizim kavramı olmalı, bunu yerleştireceksin (n.19)</i> - <i>Evde ailecek çalışılıyor (n.1)</i>
<b>Güven</b>	Suistimale uğramayacağından emin olmak	- <i>Gerek oğluma, gerek damadıma güvenim vardır, çocuklarıma güvenim çoktur (n.13)</i> - <i>İnsanların birbirine olan güven ve desteği var (n.17)</i> - <i>Aile dışından bir kimseye güvenip güvenmeme konusu var, profesyonellere güvenmeyi bilmiyoruz, beceremiyoruz, güven konusunda eksikliklerimiz var (n.14)</i> - <i>(Personele) güvenmek gerekir (n.6)</i> - <i>Hiç kimse, kimseye hesap sormamıştır (n.10)</i>
<b>Adalet</b>	Aile üyelerinin işletme kaynak ve karlarından hak ettikleri ölçüde yararlanmaları, aile üyeleri arasında adil bir iş ve ödül dağıtımının olması	- <i>Çocuğa bir şey alınca bütün (diğer aile) çocuklara aldım aynı renkte, hepsine almak zorunda kaldım (n.10)</i> - <i>Birisi çalışmadan alırsa denge bozuluyor, sen az aldın, ben çok aldım derken tartışma başlıyor (n.5)</i> - <i>Her şeyden önce hak ve hukuk çok mühim bir konu (n.12)</i> - <i>Sen çok aldın, ben az aldım diye çok ciddi sıkıntılar çıkar, biz bugüne kadar hiç şahit olmadık (n.7)</i> - <i>...ailede birileri yükü çok çeker diğerleri az çekerse, bu yük çekimindeki farklılık motivasyon noktasında desteklenmezse.... (n.17)</i> - <i>“Bütün yükü bir ata yüklerseniz olmaz”.(n.5)</i>

### 2.3.4.2.2. İş Değerleri

İşletmenin performansı ve sonuçlarını şekillendirmede iş değerlerinin güçlü etkisi vardır. İş ile ilgili değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Bakan vd., 2004, s.36). İşletmenin sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996, s.38).

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalarda da bazı iş değerlerinin önemle korunduğu yönündeki saptamalar bilinmektedir. Nitekim bu araştırmaya katılan işletmelerde de, kurucudan

itibaren işi geliştirme konusunda tutkuyla çalışma alışkanlığı, ürün ve hizmetlerde yenilikçilik davranışı sergilemenin benimsenmesi ve bununla da bağıntılı olarak risk üstlenme cesareti ile aile üyeleri olarak işe yüksek düzeyde bağlılık ana iş değerleri olarak öne çıkmıştır (Tablo 2.9). Tüm vakalarda çalışkanlık, kurucudan örnek alınan temel iş değeridir ve işletmenin sürekliliğinde kurucunun izleyen kuşaklara bıraktığı belki de en önemli mirastır. Aynı anlayış yetişmekte olan nesillere aktarılmaya çalışılmakta ve tatillerini bile işletmede çalışarak geçirmeleri istenmektedir :

*“Bizde istirahat çalışmaktır, yeğenler de bizim oğlanlar da tatillerini çalışarak geçirirler, üniversite eğitimlerinden izne geldikleri gün işe gelirler.” (n.6)*

İzleyen kuşaklar yine kurucudan örnek aldıkları yenilikçi olma değerini devam ettirmeye çalışmakta, onun kadar yaratıcı olmasa da işleri ve işletmeyi “yeni” tutmaya çalışmakta, özellikle teknik gelişmeler yakından izlenmektedir. Hatta kuruculara göre yeni yatırımlara girme ve yurt dışına açılma konularında daha cesurdurlar.

Ayrıca işe aşırı düzeyde bir bağlılık izlenmekte, gerek kurucuların gerekse diğer aile üyelerinin işlerini, dolayısıyla işletmeyi yaşamlarının öncelikli meselesi olarak gördükleri izlenmektedir. Diğer yandan dürüst – etik davranma da diğerleri gibi yine kurucudan miras kaldığı belirtilen temel iş değerleridir. Özellikle bu değerler, tüm vakalarda izleyen kuşaklara aşılacak istendiği belirtilen ve işletmenin uzun yaşaması için önemli bulunan değerlerdir.

**Tablo 2.9: İş değerleri**

İş Değerleri	Anlamı	Alıntılar
<b>Çalışkanlık/iş tutkusu</b>	Sürekli ve çok çalışma, işletme ile ilgili olma, işi ve işletmeyi geliştirmek için büyük gayret gösterme	- Sorumluluk ve çok çalışma var (n.2) - Çok çalışarak, çok sadakat göstererek bugünlere geldik (n.12) - Bizde istirahat çalışmaktır (n.6) - Mehmet Bey çok çalışkan, çok azimli, gece gündüz koşturan birisi (n.16) - Babam bugünün işini yarına bırakmayan bir tipti (n.17)
<b>Yenilikçilik</b>	Yeni ürünler yaratmak, yeni teknolojileri izlemek, yeni pazarlara girmek, “ilkleri” başarmış olmak	- Türkiye’de ilk şahsa ait termal oteli bizimkidir (n.12) - Dedem mermerciliği başlatan kişidir (n.10) - Sektörde ilk diyebileceğimiz makine ithalatlarımız vardır (n.16) - Çin’e hammadde satıyoruz, Güney Afrika pazarına giriyoruz (n.17) - Türkiye’de hiç olmayan bir biçerdöver ürettik (n.18)
<b>Cesaret</b>	İşleri başarmak için gerekli riskleri üstlenebilmek, değişime açık olmak, sıfırdan başlayabilmek	- Yılan deliğine elimizi sokarız, ama kapalı gözle gidilmez, ufkunu görürüz (n.12) - Dedinin torunu farklı bir yaklaşımla geldi, konaklama ve gıda sektörlerine yatırım kararı aldı. (n.14) - 1990’lı yıllarda bakliyatı paketleyerek satmaya başladık (n.13) - Kendi mermerimizi kendimiz Amerika’da pazarlıyoruz (n.9) - Fransız bir işletme ile gül yağı üretimine girmişler (n.7)

<b>İşe bağlılık</b>	İş ile özdeşleşme, işe destek verme, işi sürdürmek için olağan dışı çaba göstermek, problemler karşısında yılmamak	- <i>Aileden herkes işin içinde (no.12)</i> - <i>Şirketle yatıp kalkıyorlar, şirket evlatları gibi olmuş (n.16)</i> - <i>Günlerce gidip fabrika önünde, arabayla kuyruklarda bekliyor. İşi için tüm sıkıntılara katlanıyor.İş konusunda çok azimli ve sabırlı bir insan. Sonunda fabrika müdürü kendisine bu fabrikayı Burdur'da kurmasını öneriyor. (n.17)</i> - <i>İş konuşmaya evde devam ediyoruz, işten kopamıyoruz (n.2)</i> - <i>İşleri bırakamıyorum, emekli olamıyorum (n.3)</i>
<b>Dürüstlük/iş etiği</b>	Doğruluktan ayrılmama, dürüst olma, ahlaki değerlere bağlı olma, iç ve dış çevreye verilen sözlerin tutulması.	- <i>Biz de en önemli şey dürüstlüktür. Ailenin tamamen ortak noktası (n.18)</i> - <i>Dürüstlüğü çoktu (n.5)</i> - <i>Etik kurallar konusunda son derece katı bir insan (n.16)</i> - <i>Bir gün çekimiz iade edilmemiştir, işçinin parası zamanında ödenir, burada çıkan yemek bizim evimize de gider (n.13)</i> - <i>Verdiği sözden dönmezdi (no.17)</i> - <i>Tek sermayemiz vardır: dürüstlük ve çalışma (n.6)</i>

### 2.3.4.3. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, kurucunun ya da mevcut yönetimin değişimidir. Bu değişim süreci için kuşaklar arasında ortak saygı ve anlayış gereklidir. Aile işletmesinde devir alıcının yetiştirilmesi bir dizi aşamayı gerektirir. Devir alıcı, başarılı bir lider olabilmek için, örgütsel yedekleme sürecine yüksek oranda bağlı olmalıdır. Aile işletmesine girmesiyle beraber devir alıcı, örgütün adeta öğrencisi olur ve süreçleri öğrenir. Bu noktada, devir alıcı genellikle kurucunun ya da kendisinden bir önceki kuşağın eğiticiğine ihtiyaç duyar. Önceki kuşağın emekli olması ya da vefat etmesi ile devir alıcı işletmenin üst yönetim görevini ve/veya sahipliğini üstlenir ve aynı devir tekrarlanmaya başlanır (Cater ve Justis, 2009, s.110). Benzer bir biçimde araştırmaya katılan işletmelerin süreklilik sürecinde örgütsel yedekleme öne çıkmış ve bu kapsamda işin sosyalizasyonu, eğitim, özdeşleşme ve kontrollü yetki devri en sık sözü edilen yedekleme konularını oluşturmuştur.

#### 2.3.4.3.1. İş sosyalizasyonu

Yetişen kuşağın ilk sosyalizasyonu aile değerlerinin iletilmesi ile gerçekleşir. İkinci aşamada ise yeni kuşak rol ve işe yönelik bir sosyalizasyon sürecinden geçer ancak bu ikincil sosyalizasyon süreci yani aile işletmesi ile tanışma dönemine ne zaman başlanacağı kararı aileden aileye değişen bir karardır. İkincil ya da iş sosyalizasyonu sürecindeki lider ve devir alıcı arasındaki ilişkinin kalitesi devir ve devir sürecini planlama aşamalarında önemli rol oynar (Garcia-Alvarez vd., 2002, s.190). Aile üyelerinin iş sosyalizasyonu ile kastedilen işi öğrenme, işe alışma, iş tecrübesi kazanma sürecidir.



Bu araştırmada, iş sosyalizasyonunun çok fazla ne çıktığı ve işletmede görev ve sorumluluk üstlenen aile üyelerinin daha küçük yaşlardan itibaren her fırsatta işletmede yapılan işleri öğrenmek amacıyla çalıştıkları ve bunun gerekli olduğuna inandıkları göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerin, aile üyelerinin mümkün olduğunca erken işe başlamaları konusunda adeta bir norm benimsedikleri söylenebilir. Erken yaşlardan itibaren yetişmekte olan yeni kuşak temsilcileri, okul dışında kalan vakitlerini babaları ile birlikte işletmede geçirmişlerdir. “*Arkadaşları sinemaya giderken onlar bakmışlardır*”, ancak zamanla işi öğrenmiş ve “*sevmişlerdir*”. Sonraki kuşaklar babalarının onlar farkında olmadan işi sevdirdiklerini düşünmektedirler. İşi sevmenin yanı sıra işin detaylarını küçük yaşlardan itibaren öğrenmişler ve bu şekilde “*fabrikada bulunan her vidanın sıklımasında*” onların da emeği geçmiştir.

#### **2.3.4.3.2. Eğitim**

Sahipliğin ve kontrolün ailede kalması istenilen pek çok işte, çocuklar erken yaşta işte çalışmakta ve iş eğitimi almaktadırlar (Rosenblatt vd., 1990, s.176). İşte çalışarak eğitim görmenin yanı sıra, ikinci kuşağın akademik eğitim tercihi ve bu tercihin aile işletmesine olan etkileri de önemli bulunmaktadır. Özellikle kurucular, yeni neslin yetenekleri, bakış açısı ve değerlerinin işletmeye uyumu için eğitim almaları gerektiğine inanmaktadırlar.

Yetişen kuşakları eğitim açısından iki gruba ayırmak mümkündür. Birinci gruptakiler, babaları ile olan yüksek düzeydeki özdeşleşme sonucunda eğitime isteksiz ancak işe yoğun ilgiyi olanlardır. Bunlar en hızlı şekilde işletmeye katılmayı hedeflemiş, babalarının yanında yer almak istemişler ve özellikle niversiteye gitmeye isteksiz olmuşlardır. İkinci gruptakiler ise yine çoğunlukla babalarının yönlendirmeleri ve ısrarcı olmalarıyla eğitimlerini devam ettirmişlerdir. Ancak “*sadece babaları istediği için okula gitmeyi*” kabul etseler de, eğitim konuları iş ile ilgili olacak şekilde planlı ve bilinçli seçimler doğrultusunda olmuştur (rneğin mermer ve inşaat malzemeleri üretimi ile ilgili işler yapan işletme sahibinin  oğlundan büyük olan iktisat okurken, ortanca maden mühendisi, küçük ise mimar olarak eğitim almaya yönlendirilmiştir). Bu gruptaki kurucuların bir kısmı da, bilinçli şekilde ikinci kuşağı çok küçük yaşlarda değil, belirli bir yaştan sonra beraberinde işletmeye getirip götürmeye

başlamışlardır. Bunun nedeni olarak da çocukları çok küçük yaşlarda işletmeye götürürlerse, okumaya meraklı olmayacaklarını düşünmüş olmalarıdır.

Üçüncü nesilde ise durum genelde tüm işletmelerde benzerdir. Üçüncü neslin, önceki kuşak temsilcilerinin yönlendirmeleriyle, yine işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim alanları seçtikleri ancak eğitimlerine önceki kuşaklara nazaran daha fazla önem verildiği ve genellikle Türkiye’de ya da yurt dışındaki tanınırlığı yüksek üniversitelerde eğitim almalarının sağlandığı görülmektedir. Üçüncü neslin ağırlıklı bölümü, mezun olduktan sonra işletmede çalışmaya başlarken, bir bölümünün de başka işletmelerde “tecrübe” kazanmaları istenmektedir.

#### **2.3.4.3.3. (Kurucuyla) Özdeşleşme**

Yeni kuşak liderlerinin büyüme ve değişim liderleri olmalarının yanı sıra, kültür ve değerlerin de bekçileri olmaları beklenmektedir. Oluşan bu güçlü kültür ve değerlere uyum ve benimseme, özellikle ikinci kuşakta, birinci kuşağı bir rol model olarak benimseyerek onu örnek alma ve onun yolundan gitme gibi davranışlara neden olmaktadır. Kurucuyu örnek alan ve onun yolundan gitmeyi bir misyon olarak benimseyen ikinci kuşak temsilcisi, zaman içinde kurucuyla pek çok açıdan benzeşmeye başlamaktadır. Bu benzeşme o kadar yoğunlaşmaktadır ki ikinci kuşak bu durumu “*ben babamın kafasından geçenleri bilirim, o da benim kafamdan geçenleri bilir, telepati gibi bir şey*” sözleriyle açıklamaktadır. Babayı örnek alma, onun fikirlerini benimseme ve onun yolundan gitme davranışlarının altında kuşkusuz baba ile geçirilen uzun zamanlar ve aile-iş ilişkisinin iç içe yaşanmasının etkileri söz konusudur. İkinci kuşak yaşamının önemli bir bölümünde boş zamanlarını işletmede babasının yakınlarında geçirmiş ve işin ve işletmenin gelişimini duyarak ve görerek yetişmiştir.

#### **2.3.4.3.4. Kontrollü Yetki Devri**

Devir planlaması aile ilişkilerinin değişmesine sebep olması açısından da zorluklar içermektedir (Rosenblatt vd., 1990, s.183). Bazı ailelerde genç kuşaklar, kurucularla ya da önceki kuşak temsilcileriyle devir (succession) sürecini birlikte yönetmeye çalışsa da yaşlı kuşağın buna razı olmadığı sık görülen bir durumdur (Rosenblatt vd., 1990, s.185). Özellikle

yetki devrinin gerektiği durumlarda sorunlar yaşanabilmekte; mevcut kuşağın izleyen kuşağa önemli konularda yetkisini devretmesi sancılı olabilmektedir. Bu durum önceki bölümlerde bahsedilen kurucu merkezlilik olgusu ile yakından ilgiliyken, ayrıca ataerkil bir yapıda aile hiyerarşisinin zedeleneyeğine yönelik endişelerin de gençlere yetki devretmeyi sınırlayabildiği söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki kurucuların varislere yönelik yetki devrinin, kontrollü bir şekilde gerçekleştiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Kurucuların bir bölümü işletmeden “emekli olamazken”, diğerleri de birlikte çalıştıkları yeni kuşaklara *yavaş yavaş işi aktarma*; ya da *ufak ufak çekilme* şeklinde yetki devrini gerçekleştirmişlerdir.

**Tablo 2.10 : Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel Yedekleme	Anlamı	Alıntılar
İş sosyalizasyonu	İşi öğrenme, işe alışma, iş tecrübesi kazanma süreci	<p>-<i>Babasının yanında yetişmiş birisi, babasının ürünlerini satan, pazarlayan bir kişi (n.1)</i></p> <p>-<i>İlkokuldan sonra eve çantamı bırakır, dükkana gelirdim, Pazar günleri ve yaz tatillerinde dükkana gelirdim (n.4)</i></p> <p>-<i>Hepimiz yaz aylarında çalışırdık (n.5)</i></p> <p>-<i>Okul dönemlerinde çalışmış, Pazar günleri bile gelip gezip giderlermiş (n.7)</i></p> <p>-<i>Lisede okuldan çıkınca babamın yanına giderdim Ben makinelerle beraber işi öğrendim (n.8)</i></p> <p>-<i>Beni bakkallık yapan, şeker imalatı yapan bir yere çırak verdi, ben de sizinle çalışayım dedim izin vermedi (n.13)</i></p> <p>-<i>Lise yıllarında yaz aylarında fabrika içinde çalıştık, ama daha erken yıllarda çalışmadık, fabrika ile ilgili her şeyi bilirim(n.19)</i></p> <p>-<i>Bizler çekirdekten yetiştik, lise dönemlerinde veya ortaokul hayatı boyunca muhasebenin ve yazışmaların içindeydik. Üniversite bittikten sonra kademe kademe işlerde ilerledik (n.11)</i></p> <p>-<i>Babam bizi nasıl çalıştırdıysa ben de oğullarımı öyle çalıştırdım, Cumartesi günü çalıştığım da babam bana bir bedel verirdi, bu arada işi de sevdirmiş, yazın ve okuldan çıkışlarda işe giderdim (n.2)</i></p> <p>-<i>Biz kundaktan çıktık, yani apalarken fabrikaya geldik, kundaktan fabrikaya düştük (n.10)</i></p>
Eğitim	İşletmede görev almaya başlamış ya da almasına az bir zaman kalmış olan “yetişen” kuşağın iş eğitimi ya da örgün eğitimi	<p>-<i>...hiç okumuyor, öğretmeni soruyor, ne olmak istiyorsun diye, ben ticaretçi olacağım diyor (n.1)</i></p> <p>-<i>Babamın hatırı için okudum (n.5)</i></p> <p>-<i>İstemeyerek, sevmeyerek okudum, sadece etiket olsun diye istedim (n.8)</i></p> <p>-<i>İngiltere’ye gidip dil öğrendim, et ile ilgili iki yıllık meslek yüksek okulunda okudum (n.3)</i></p> <p>-<i>Oğlum kolejde okudu, lise 2’de kaçtı geldi, ben okumayacağım, bana söyle sen kaç yaşında çalışmaya başladın dedi (n.13)</i></p> <p>-<i>Kurucudan sonra yetişen nesil iyi eğitim almışlar, yüksek tahsil almışlar(n.7)</i></p> <p>-<i>Küçük oğul Gazi Üniversitesi ekonometriyi bitirdi, büyük ise üniversiteyi yarım bıraktı (n.9)</i></p> <p>-<i>Doğru dürüst bir üniversite kazanamadım (n.10)</i></p> <p>-<i>Yeni nesil 13 kişi. Farklı alanlarda ama ihtiyaçlarımıza göre eğitim alıyorlar, birisi maden mühendisliği, birisi pazarlama, bir diğeri Yunan dili okuyor örneğin (n.17)</i></p> <p>-<i>Biz 3 erkek kardeşiz, babam çocuklarını zamanında okutmuş, ben İktisat mezunuyum, kardeşim mimar, diğeri de İsviçre’de dil eğitimi</i></p>

		<i>alıyor, aynı zamanda maden mühendisi, bizim profesyonellere ihtiyacımız yok (n.19).</i>
<b>Kurucuyla özdeşleşme</b>	Kurucuyu ya da önceki kuşağı örnek alma, onu benimseme	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Babamla büyüdüm (n.3)</i></li> <li>-<i>İşi severdim, babam sevdirdi de (n.4)</i></li> <li>-<i>Babası ile sürekli gelip gidermiş (n.7)</i></li> <li>-<i>Babamla çalışmayı çok istedim, üniversite okumak istemedim, babamın zorlamasıyla okudum(n.8)</i></li> <li>-<i>Babamın hayata bakışı çok farklıdır, ben de onu örnek aldım (n.1)</i></li> <li>-<i>Boş zamanlarımın hepsini babamla geçirdim, meğer bu arada işi öğrenmiş ve sevmişim (n.2)</i></li> <li>-<i>Babamın aklından ne geçtiğini bilirim, o da benim aklımdan geçenleri bilir, telepati gibi bir şey (n.4).</i></li> </ul>
<b>Kontrollü yetki devri</b>	İkinci kuşağa planlı bir şekilde aşama aşama yetki devri yapabilmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Babası bu arada ufak ufak çekiliyor (n.1)</i></li> <li>-<i>Babam bizimle duruyor ama işlere karışmıyor (n.19)</i></li> <li>-<i>Babam yukarıdan takip eder (n.4)</i></li> <li>-<i>Ben yorulduğum için yavaş yavaş aktarıyorum (n.12)</i></li> <li>-<i>Babam beni % 5 ile ortak etmiş, sonra tamamını sana bırakayım dedi (n.2)</i></li> <li>-<i>Hiçbir zaman hiçbir şeyimize karışmadı, biz tam yetkiliydik (n.8)</i></li> <li>-<i>Ağır ağır devredelim şekliyle oğluma Yönetim Kurulu Başkanlığına verdim (n.13)</i></li> </ul>

#### 2.3.4.4. İşletme Stratejileri

Bu araştırmanın bulguları, Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin süreklilik sorunsalı içinde "stratejiler" boyutunun önemli bir yer kapladığını göstermektedir. Stratejiler boyutu altında ilk saptanan özellik "*işi büyütme ve çeşitlendirme*" stratejileridir. Gelecekte işi büyütme, genişletme ve çeşitlendirmek konusunda, aile işletmelerinin güçlü bir sabır sermayesine sahip oldukları ve firmanın uzun dönemli olması için çaba sarfettikleri görülmektedir. Bu işletmelerden bir kısmı mevcut işi ile ilgili alanlarda büyümeyi (ilişkili çeşitlendirme) tercih ederken, bir kısmı ise daha önce faaliyet göstermediği alanlarda büyümeyi (ilişkisiz çeşitlendirme) seçmiştir. Buna rağmen, paradoks gibi görülse de ikinci önemli ortak özellik ise izlenen "*tutucu stratejiler*" dir. Bu stratejiler, işletme konumunun gelişime paralel olarak uygunluğunu zaman zaman kaybetse de bazı yönetsel uygulamaların değiştirilmemesi ya da değiştirilmesinde zorlanma, bulunulan topraklardan ayrılmama, özsermayeye dayalı sınırlı büyüme fikrinden vazgeçilmemesi, sosyo-kültürel bağlamın taleplerine göre personel istihdamı ve yönetimi gibi konular açısından dikkat çekmektedir. Ayrıca pazardaki rekabet avantajları açısından ele alındığında "*yenilikçilik*" ve "*müşteri odaklı olma*" stratejileri ile rakiplerden farklı olmaya çalıştıkları görülmektedir.

#### 2.3.4.4.1. İŖi büyütme ve eŖitlendirme

Aile iŖletmeleri uzun dönemli iŖ yaparlar (Ward, 1990, s.175). Aile hedefleri ve iŖ stratejileri birbirinden ayırlamaz Ŗekildedir; stratejiyi gerekleŖtirmek için kendilerini adeta bu hedefe adarlar ve sahip oldukları sabır sermayesi ile kısa vadeli getirilerden çok uzun vadeli fırsatlara yatırım yaparlar (Habbershon ve Williams, 1999, s.5). Aile iŖletmeleri büyüme potansiyeline odaklanırlar, sermaye maliyetleri ise daha dŖktr (Habbershon ve Williams, 1999, s.5).

İŖi büyütme ve iliŖkili ya da iliŖkisiz eŖitlendirme stratejileri, araŖtırma kapsamındaki aile iŖletmelerinde gözlemlenen ortak niteliklerden önemli bir tanesidir. Bölgesel aile iŖletmeleri, uzun vadeli hedefler doğrultusunda amaçlarına odaklanarak, geleceği dŖnerek ve amaçlarına adanmıŖ bir Ŗekilde iŖletmelerini büyütmeyi tercih etmektedirler. AraŖtırma kapsamındaki iŖletmelerin tamamında iŖlerini büyütme çabası ve bununla ilgili planlar mevcuttur. Bu planlar, genellikle yazılı ve detaylı Ŗekilde değildirler. İŖlerin büyümesi, mevcut iŖin hacminin artması, mevcut pazarda pazar payını artırma ve yörede bulunan diğer sektörlere yatırım yapma (tekstil – mermer – gül yağı üretimi gibi) Ŗeklinde olabilmektedir. Mevcut iŖle iliŖkisiz yapılan yeni yatırımların yörede geçerliliği kanıtlanmıŖ ve tanınan sektörlerle ilgili olduğu görülmektedir. İŖin büyütülmesi hedefi sürekliliği olan bir hedeftir, bazı kuŖak temsilcileri bunun vergisel yönden bir tür zorunluluktan da kaynaklandığını belirtmiŖlerdir. İŖlerin büyütülmesi kontrollü bir büyüme Ŗeklinindedir. Büyüme her yıl planlanan oranda ve karın belirli bir bölümü kadardır. Genellikle zsermayeye dayalıdır. Bu bilgiler bu aile iŖletmelerinin kontrol edebildikleri büyümeyi tercih ettiklerini ve ancak baŖ edebilecekleri kadar büyümeye alıŖtıklarını göstermektedir: *“Her yıl ortalama % 15 civarında byrz, bunun üstüne çıkmak tehlikeli olabilir, dimdik ıkıŖ yerine yavaŖ adımları tercih ederiz”*.

Bu iŖletmelerin uzun dönemli hedeflerinde birinci ve ikinci kuŖak temsilcileri arasında bazı grŖ ayrılıkları da saptanmaktadır. Birinci kuŖađın daha çok yöreye bağlı büyümeyi öngörürken, ikinci kuŖak temsilcilerinin daha açık fikirli olarak farklı yerlerde geliŖimi önerdikleri ve bu konularda anlaŖmamalarına karŖın, hesap verilen ve karar veren son kiŖi olarak kurucuların kararlarının geçerli olduğu görülmektedir.

#### 2.3.4.4.2. Tutuculuk (muhafazakarlık)

Araştırma kapsamındaki kurucuların “tutucu” olarak değerlendirilebilecek davranışları, geleneklere ve yörelerine olan bağlılık ve onlardan kopamama, alışılmış düzenin dışına çıkmaktan çekinme, ataerkil yaşantının etkileri ile erkek çocukları ön planda tutma, mevcut işleri devam ettirip, farklı pazarlara girmekten çekinme ve genellikle kendileri için az riskli tercihler yaparak büyümeyi bile kontrollü ve risksiz devam ettirme çabaları şeklinde açıklanabilir. Örneğin Manavgat’da ticaret ile ilgilenen bir ikinci kuşak temsilcisi, inşaat mühendisi olmasına ve Manavgat’ın turistik inşaatlarda gelişmesini fark etmesine karşın, bu tarz yatırımlar yapmaya babasını ikna edememiştir. Kurucu bu isteğe karşı “*Kıyılara gitmeyelim, Manavgat’da (şehir merkezinde) kalalım*” şeklinde yanıt vermiş ve ikinci kuşak temsilcisi ancak babası oldukça yaşlandıktan sonra planlarını gerçekleştirebilmiştir. Benzer şekilde tarım makineleri üreten fabrikanın ikinci kuşak temsilcileri babalarını fabrikayı Burdur’dan daha stratejik bir noktaya taşımak için ikna etmeye çalışmışlar ve “*gidilmesin, topraklar bırakılmasın*” cevabını almışlardır. Et ürünleri üreten Alanya’daki işletmenin ikinci kuşak temsilcisi ise babasını markalaşmak ve kendi satış zincirlerini yaratmak konusunda ikna edememiştir: “*Bizim patrona markalaşmayı kabul ettiremedim. O, alıştığımız düzenin dışına çıkmak istemiyor, garantili satış istiyor, az ama çok yere dağıtmaktansa, çok miktarda az yere ürün dağıtmayı tercih ediyor*” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

#### 2.3.4.4.3. Yenilikçilik

Aile işletmeleri, göreceli olarak küçük ölçekli olmaları, daha fazla yerel pazar bilgisine sahip olmaları ve finansal açıdan büyük işletmelere göre daha kolay karar alabilmelerinden ötürü, buldukları pazarlarda çok yenilikçi olabilirler (McCann vd., 2001, s.53). İncelenen vakalarda, teknoloji ve sunulan ürün ya da hizmetlerde yenilikçiliğin önemli bir ortak özellik olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki aile işletmeleri için yenilikçi olmak tutucu olmaları ile paradoks bir görüntü yaratmasına rağmen, yenilikçiliklerinin ağırlıklı bölümü “*en son teknolojiyi yakından takip etmek*” şeklindedir. Örneğin Türkiye’ye gelen ya da dünyada yeni çıkan en gelişmiş mermer işleme cihazları yakından izlenmekte ve hemen işletmeye alınmasına ya da benzerinin bulunmasına çalışılmaktadır. Kullanılan teknolojilerdeki yenilikçilik kadar sunulan

ürünlerin de yenilikler sunmasına çalışılmakta, yeni halı modelleri, yeni reçeller, yeni menüler gibi alanı ile ilgili yenilikler sunulmaya çalışılmaktadır: “50 civarında farklı reçel, lokum, şekerleme çeşidi üretiyoruz, sürekli yeni bir ürün çıkarırız, örneğin kamkat reçeli yaptık, çok beğenildi, yenilikler için durmadan çalışırız, zaten bu işin başında eşim var, sürekli dener”. Üretim yerine ticaretle ilgilenen işletmelerde ise pazarlama konularında son teknolojiler izlenmektedir: “E-ticareti yakından izliyoruz, inşaat iskelesi arayan bir kişi arama motoruna girdiğinde karşısına çıkan ilk firmaların içinde olmalıyız”.

Yenilikçi stratejileri izlemek kuruculardan miras kalan özelliklerdendir. Kurucular, bazen başarısız da olsalar, kendi alanlarında sürekli yenilikler getirmeye çabalamışlardır: “ Babamla üçgen parke üretmek için çok uğraştık, böyle bir şey Türkiye’de yoktu, gece gündüz çalıştık ancak denemelerimiz başarılı olmadı”.

Bu işletmelerin tamamında gerek teknoloji, gerek sunulan ürün ve hizmetlerde yenilikçi stratejilerin etkin şekilde kullanıldığı görülmektedir.

#### 2.3.4.4.4. Müşteri Odaklı Olma

Aile işletmeleri ve müşterileri arasındaki ilişkilerin aile işletmesi olmayanlardan farkları olarak müşterilerle kurulan uzun süreli ve kalıcı ilişkiler, iyi aile isminin yarattığı güçlü, dürüst marka imajı ve aile işletmesinin toplumda benimsenmesinin yarattığı güven sıklıkla üzerinde durulan özelliklerdir. Ayrıca, aile işletmeleri müşterilere odaklanarak, özgün müşteri ilişkileri yaratmaktadırlar (Carrigan ve Buckley, 2008, 656-664).

Bu araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin “kendilerini müşterilerinin yerine koyarak”, “müşteriyi her zaman haklı kabul ederek”, “sadece kaliteli mal ve hizmetler sunarak” ve “müşterilerin ayağına giderek” müşteri odaklı davrandıkları görülmektedir.

**Tablo 2.11 : Stratejiler**

Stratejiler	Anlamı	Alıntılar
İş büyüme ve çeşitlendirme	İş büyüme odaklı olmak ve mevcut iş alanları veya benzer	- <i>Bizimki bundan sonra babamın getirdiklerini geleceğe götürmek, eksiye götürmemek, artıya götürmek, yarın ne olacağını bilemiyorsunuz (n.4)</i> - <i>Benim çocuklarım devam ettirsin diye çok isteğim var (n.10)</i>

	<p>konularda ya da mevcut alanlardan çok farklı ve değişik alanlarda yeni işlere girerek geleceği planlamak</p>	<p><i>-Kurucu devam etsin istiyor(n.16). edecek bir işletme olmalı, şahsa bağlı kalırsa, işletmeler yıkılmaya mahkumdur (n.1)</i></p> <p><i>-Türkiye genelinde hizmet vermek istiyoruz, daha sonra ise yabancı tanınmış bir firma ile ortak bir girişimde bulunabiliriz (n.1).</i></p> <p><i>-Alanya'dan Kemer'e et sattığımız gün babam "oğlum, ufkuna sınır tanıma, inşallah sen Türkiye'ye et satarsın" dedi (n.3).</i></p> <p><i>-Harbi harbi lüks konutlar inşa etmek gibi bir planımız var (n.4).</i></p> <p><i>-Restorandan sonra otel ile devam eden yatırımlarımız, çok büyük bir alışveriş merkezi ile devam edecek, gelecekte yeni yatırımlar planlıyoruz (n.14).</i></p> <p><i>-Bakliyattan sonra kuruyemiş işine gireceğiz (n.13).</i></p> <p><i>-Düşüncemiz kuruyemişe girmek, bakliyatı nasıl ileriye götürebiliriz diye düşünüyorlar (n.13)</i></p> <p><i>-Olay sadece lokanta olmaktan çıkmıştır, giderek daha farklı boyutlarda (şekerleme, gıda ve turizm.)yola devam ediyor (n.14)</i></p> <p><i>-Yapı malzemeleri satışımızı devam ettirirken, lüks konutlar inşa etmeyi de düşünüyoruz (n.4)</i></p> <p><i>-Kereste fabrikasından sonra, dedem kerestenin tasnif edilip ayrıldığı bu işletmeyi kurmuş (n.8)</i></p> <p><i>-Yapmış olduğumuz mermer işinin türevleri ile ilgili yatırımlar yapacağız (n.17)</i></p> <p><i>-Akaryakıt istasyonlarımız var, ayrıca inşaatlar yapıyoruz (n.6)</i></p> <p><i>-Halı üretimi devam ederken, gül yağı üretimine girmişler (n.7)</i></p> <p><i>-İplik tesisi devam ederken, mermerciliği araştırdım ve mermer işine başladım (n.9)</i></p> <p><i>-Taahhüt işlerinden sonra hazır beton ve mermer işlerine girdik (n.15)</i></p> <p><i>-İnşaat iskelesi üretiminin yanı sıra mermer işimiz var (n.19)</i></p> <p><i>-Aile işletmesinin büyümesi gerekiyor Termal oteli yanı sıra yat üretimini var, ayrıca gıda sektöründeyiz (n.12)</i></p> <p><i>-Her türlü işletmenin ayakta kalması için sürekli büyümesi gerekiyor, yıllık % 10 gibi büyüme hedefimiz var (n.16)</i></p> <p><i>--Dimdik bir çizgi ile yukarı çıkmak en tehlikelidir, % 15 – 22 lik bir büyümeden fazlasına izin vermem...Organize Sanayi 3. Kısımında, fabrikayı seneye inşa edeceğiz (n.2)</i></p> <p><i>-Büyüme sürecine devam etmek lazım ki çocuklar geldiği zaman kolaylıkla devralması lazım (n.8)</i></p> <p><i>-Her geçen gün işi büyüterek bugünlere geldik Artık Türkiye'nin dışına taşmayı düşünüyoruz (n.17)</i></p> <p><i>-Isparta Organize Sanayi'den 100 dönüm yer aldık, oraya bir fabrika düşünüyoruz.(n.18)</i></p> <p><i>- Yöresel bir firma olmaktan çıkıp, ulusal bir firma olmamız gerekir. Ege'ye açılalım dedik...Akhisar'daki yatırım konusunda daha iyi olacak her şey. Daha sonra ise Avrupa'da tanınmış bir marka ile ortak bir girişimde bulunabiliriz". (n.1)</i></p>
<p><b>Tutuculuk</b></p>	<p>Bazı yönetsel uygulamaların değiştirilmesinde zorluklar yaşama, bölgeden ayrılamama, özsermayeye dayalı sınırlı büyüme, sosyo-kültürel bağlamın taleplerine göre davranma</p>	<p><i>-Otel yapmak istedik ama babam sahile gitmeyin dedi, ayrılma istesek de ayrılma şansımız yoktu, Manavgat'tan ayrılmayın dedi (n.5.)</i></p> <p><i>-Ben ailemi hiçbir işe sokamadım, çok fırsatlar doğdu (n.10)</i></p> <p><i>-İşçi alalım dedim, yok istemem dedi, telefon alalım dedim, istemem dedi, arkadaşla ortak olmak istedik, babam karşı çıktı (n.13)</i></p> <p><i>-Toplum baskısı var, biraz muhafazakarlık var, kadın işçilerle erkek işçiler önceden aynı servise binmiyorlardı. (n.16)</i></p> <p><i>-Biz ataerkil bir toplum olduğumuz için dış dünyaya açılma konusunda korkar bir toplumuz. Sürdürülebilir rekabeti düşünmüyorlar (n.17)</i></p> <p><i>- Patron, markalaşma yerine işlerin mevcut şekilde devamını istiyor, kabul ettiremiyorum, fabrika yerimiz de uygun değil aslında (n.3).</i></p> <p><i>-Mesela satın almaya bir adam yerleştirmek istediğinizde bir akraba oturtmak zorunda kalabiliyorum (n.3)</i></p> <p><i>-Biz buralıyız diye burada kaldık (n.12)</i></p> <p><i>-Burdur'da kalan nadir işletmelerdeniz. Terk etmedik. Rahmetli babam istemezdi, büyükler de istemezdi, gidilmesin dediler (n.18)</i></p> <p><i>- Karımızın %10'undan fazlası kadar büyümeyiz, büyürken sadece özsermayeyi kullanırız (n.16)</i></p>



<b>Yenilikçilik</b>	Yeni ürün ve fikirler geliştirerek sürekli yenilik yaratmaya çalışmak, rakiplerden yeni ürün ve hizmetlerle farklı olmak	<p>- <i>Şeker, susam ve helva üretimi ile başlayan işletme bugün 50 civarında farklı reçel, lokum, turşu, pekmez çeşitleri üretiyor. Sürekli yeni yatırım yapmamız gerekiyor, yoksa onlar bizi geçerler, sürekli kendimizi geliştirmek durumundayız, yeni makineleşme yapmalıyız, yoksa küçülürüz (n.2)</i></p> <p>- <i>Aile isminiz ile tanınan mermer üretimimizin yanı sıra "frigya" olarak markalaşmak ve öne çıkmak istiyorum (n.10)</i></p> <p>- <i>Üçgen parke üretmek için uğraştık. Pazarı ve teknolojiyi takip etmek önemli (n.8)</i></p> <p>- <i>Fast food üretim için et işleme hattı kurduk, sultan burger'i ürettik (n.3)</i></p> <p>- <i>Bilgi işleme çok büyük para yatırdım, her şeyi resmiyete döktük, franchising sözleşmemiz var, siparişler 1 gün önceden geliyor, kurumsal yapıyı sağlayalım dedik, kurallar konuşmaya başladı artık. Hedefimiz kişiye bağlı olmadan sistemin yürümesi, artık çocuk, kardeş değil, sistem önemlidir. Dondurulmuş ürünlerle dağıtım ve üretimi artıracamız (n.1)</i></p> <p>- <i>Şu server ile bütün istasyonları birbirine bağladık, ekonomik olmasa da çocuklarımızın geleceği için bu yatırımları yapmamız lazım. Belirli sistem geliştirmek lazım (n.6)</i></p> <p>- <i>Değişen teknolojiye uymak gerekiyor (no.12)</i></p> <p>- <i>Robotlarla üretim yapıyoruz (n.19)</i></p> <p>- <i>E-ticaret yapıyoruz (n.19)</i></p> <p>- <i>Türkiye'de hiç olmayan bir ürünümüz var (n.18)</i></p> <p>- <i>Batıya ayak uydurmadığımız, piyasaya ayak uydurmadığımız sürece ayakta durmamız mümkün değil, eğer daha verimli makine varsa hemen alırız, teknoloji ve pazarı çok yakından takip ediyoruz, çağa ayak uyduracağız, yoksa yok oluruz (n.13)</i></p> <p>- <i>Trendler ve teknoloji sürekli gözlemlenir (n.16)</i></p>
<b>Müşteri odaklı olma</b>	Müşteri memnuniyetine duyarlılık, empatik davranabilme	<p>- <i>Mal sattığı insanı korumaya çalışırdı, kendisini müşterilerin yerine koyardı (n.17)</i></p> <p>- <i>Müşterinin ayağına gittik (n.13)</i></p> <p>- <i>Osman Usta yaptıysa sağlam olmuştur demişler (n.18)</i></p> <p>- <i>İnsanlar buradan mutlaka mutlu ayrılmalılar (n.14)</i></p> <p>- <i>Garantisi olan malı sat, müşteriye karşı dik dur, kötü mal satma (n.4)</i></p> <p>- <i>En iyi hammaddeyi biz kullanıyoruz (n.1)</i></p>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:**  
**BÖLGESEL AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİK SORUNSALI ÜZERİNE**  
**ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan ve üçüncü kuşağa kadar gelebilmiş ondokuz aile işletmesinin yaşam öyküleri üzerinden yapılan kolektif vaka analizleri, bu işletmelerin sürekliliği ile ilgili dört ana boyutu öne çıkarmıştır: *Kurucular, Değerler, Örgütsel Yedekleme* ve *Stratejiler*. Bu boyutlar aşağıda, mevcut aile işletmesi literatüründe bulguların sonuçları ve Türk aile işletmelerine özgü olduğu düşünülen yönleriyle tartışılacaktır.

İlk olarak belirtilmesi gereken, süreklilik sorunsalı ile ilgili elde edilen bu bulguların, incelenen işletmelerin yaşam seyri belirlenen bir dönemini açıklayabildiğidir. Aile işletmelerinin yaşam seyri ile ilgili analizler, aile, iş ve mülkiyet boyutlarını içeren üç boyutlu bir modele dayandırılmaktadır (Taiguri ve Davis, 1996, s.205). Aile, iş ve mülkiyet eksenleri (Şekil 3.1) üzerindeki her konum, kendisine ait bir dinamiğe, diğer bir ifadeyle içeriğe sahiptir. Dolayısıyla analiz edilen işletmelerin, aile işletmesi yaşam seyri modelinde hangi noktada buldukları tartışmanın yönünü belirleyecek bir etkidir. Aile işletmesinin belirtilen model üzerindeki eksenlerde ulaştığı konumun süreklilik sorunsalının boyutlarını farklılaştırması beklenmektedir. Bu nedenle, aşağıda elde edilen bulgular bu model kapsamında değerlendirilecektir.

### **3. Aile İşletmelerinin Yaşam Seyri Modeline göre değerlendirilmesi**

Aile işletmelerinin özellikleri içinde buldukları yaşam dönemine göre farklılık göstermektedir (Günver, 2006, s.94). Bu modelin eksenlerinden birisini oluşturan mülkiyet gelişim eksenini, işletmenin yönünü doğrudan kontrol eden oy verme gücü ya da oy hakkı sağlayan hisselerin sahibi olmayı ifade etmektedir (Ward ve Dolan, 1998, s.306). Mülkiyet ekseninde, kurucu hakimiyetinden zamanla kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumuna

doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Kurucu hakimiyetindeki (kontrolü) dönem, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişinin elinde olduğu dönemdir. Eğer başka hissedarlar varsa, bunlar genellikle düşük oranda hisse sahipleridir. Bu dönemde aile işletmelerinin çoğunda çekirdek aile üyeleri çalışır ve yönetim kurulu aile üyelerinden oluşur. Kardeş ortaklığı ise mülkiyet evrimindeki bir sonraki aşamadır. Bu aşamada iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Mülkiyet evriminin en son aşaması ise kardeşlerin çocuklarının mülkiyeti paylaştıkları kuzen konsorsiyomudur. Bu aşamada hissedar olan pek çok kuzen vardır. Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bırakmaları nedeniyle aile işletmelerinin mülkiyet yapısı karmaşık hale gelmektedir (Günver, 2002, 30-36).

İkinci eksen olan ailenin gelişim seyri ise aile işletmesini özgünleştiren ailenin gelişimi ile ilgilidir ve bu ekseninde aile ve iş birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir (Pieper ve Klein, 2007, s.306). Ailenin yaşam süreci, genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile aşamaları şeklindedir. Genç iş ailesi döneminde, ailenin ebeveynleri 40 yaşın, çocuklar da 18 yaşın altındadır. Bu dönemde ailenin geleneksel gelişimini içeren evlilik, yerleşme, ilk çocuğun doğumu, diğer çocukların aileye katılması, çocukların okula başlaması gibi pek çok olay gerçekleşir.

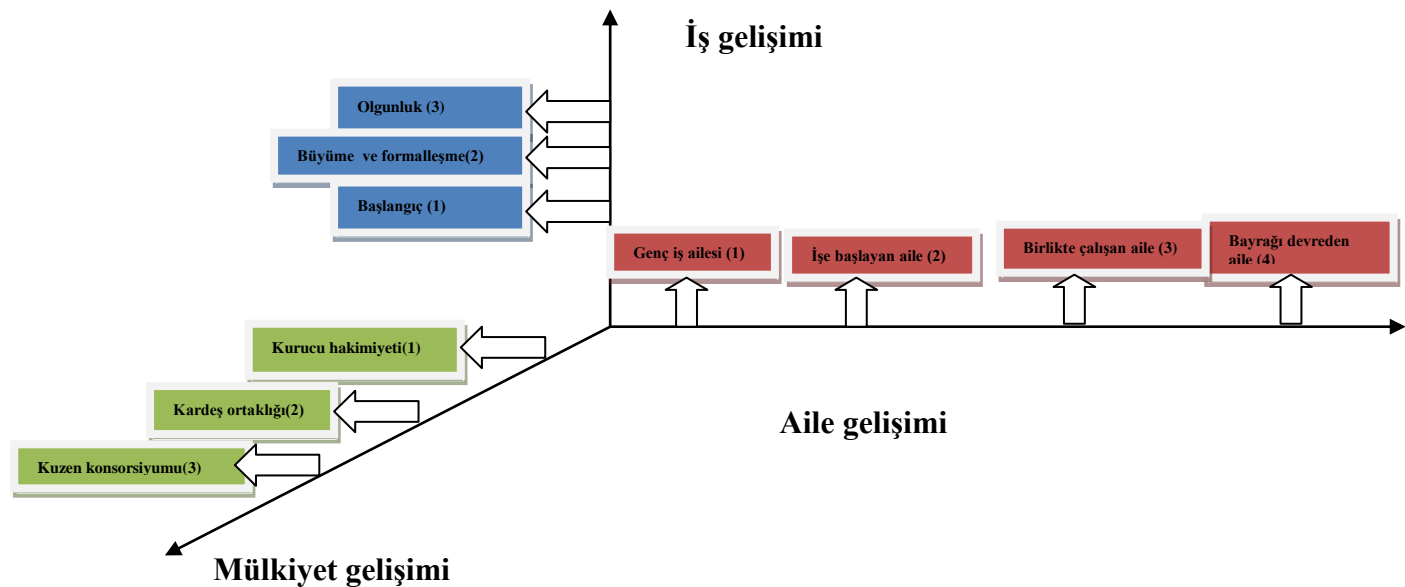
İşe başlayan aile aşamasında, ailenin ebeveynleri 35 – 55 yaş arasındadır, çocuklar ise 15- 20 yaşlarındadır. Bu dönemde, anne baba, orta yaşlarında ve işletmenin stratejilerini ve kişisel yaşam tarzlarını yeniden gözden geçirme evresindedirler. Çocuklar ise iş yaşamlarının ilk basamaklarında ve aile işletmesinde çalışıp çalışmama kararı aşamasındadırlar. Bu dönemde çocukların işe yönlendirilmeleri kadar, kardeş ilişkileri de çok önemlidir.

Bir ileriki aşama olan birlikte çalışan aile döneminin en belirgin özelliği ise iki ya da daha fazla kuşağın aile işletmesinde görev almasıdır. Birinci kuşak 50 – 65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin doruğundadır. İkinci kuşak ise 20 – 45 yaş arasındadır. Aile işletmesinde çalışma kararını vermiş (ise), işletmeye bireysel katkılarda bulunmaya başlamıştır. Kurucunun 65 yaşını geçtiği ve bayrağı devretmeye başladığı dönemde ise mülkiyet ve yönetimde pek çok değişim gerçekleşir. Bu devrenin en önemli sorunu yaşlı neslin işten çekilmesi ve sonraki kuşağa liderliği devretmesidir (Günver, 2002, s.36-40).

İş gelişim eksenini ise işletmeye özgü özellikleri içeren boyuttur ve bu ekseninde işletmenin gelişimi izlenir. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin tümünü etkiler. İşletme önceleri girişimcinin yönettiği başlangıç döneminde iken, bu dönemi büyüyen ve formalleşen aile işletmesi dönemi ve olgunluk aşamaları izler. İşe başlangıç dönemi, kuruluş ve ayakta kalabilme sürecidir. İşe başlangıç döneminde kurucu zaman, enerji ve kaynak harcayarak işin merkezinde yerini alır. İlerleyen dönemde ise işletme büyür ve genişler; örgüt yapısı ve süreçler biçimleşir. Büyüme ve formalleşme dönemindeki işletmenin en önemli özelliği büyüyen işlevsel yapısı ve ürün çeşitliliğidir. Büyüme hızının yavaşlaması ve istikrarlı bir döneme başlanması ise olgunluk döneminin belirtileridir. En belirgin belirtiler ise profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Ancak olgunluk bir son nokta değil varılan bir dönemdir; bundan sonra işletmenin yeni girişimlere ve ürünlere ilgi duymasıyla eskime ve yok olma durumuyla karşılaşmamaya çaba gösterilir (Günver, 2002, 40 – 44).

Aşağıda bu üç eksene dayalı aile işletmesi gelişim modeli yer almakta ve araştırmaya katılan işletmelerin konumu belirlenmeye çalışılmaktadır (Şekil 3.1). Bu analiz, araştırma sonuçlarına göre belirlenen süreklilik boyutlarının araştırma kapsamındaki işletmelerin hangi yaşam dönemleri için geçerli olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

**Şekil 3.1. Aile İşletmesi Gelişim Modeli**



Kaynak: Gersick vd., 1999, s.288.

**Tablo 3.1. Araştırmaya katılan işletmelerin üç boyutlu aile gelişim modelindeki yerleri<sup>12</sup>**

No.	Aile	İş	Mülkiyet
1	4	2	2
2	4	2-3	2
3	3	2	1
4	3	2	1
5	4	2	2
6	4	2-3	2
7	4	2-3	2
8	4	2	2
9	3	2-3	1
10	4	2-3	2
11	4	2-3	2
12	3-4	2-3	1-2
13	3-4	2-3	1-2
14	4	2	2
15	3	2	1
16	3-4	2	1
17	4	2-3	2
18	4	2-3	2
19	4	2	2

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin aile, iş ve mülkiyet gelişim eksenleri üzerindeki konumlarına bakıldığında daha çok çocuklarıyla birlikte çalışan aile ile bayrağı devreden aile arasında oldukları; iş ekseninde ise ağırlıklı olarak büyüyen ve gelişen aile işletmesi sürecini yaşadıkları, diğer bir ifade ile olgunluk dönemine doğru yaklaştıkları söylenebilir. Araştırma kapsamındaki aile işletmeleri genel olarak ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa (ya da ötesine) geçmiş ya da geçmek üzere olan işletmelerdir. Dolayısıyla, mülkiyet ekseninde de kurucu sahipliğinden kardeş (kurucunun çocukları arasındaki) sahipliğine geçiş dönemine yaklaşılmıştır. Ancak, kurucunun etkilerinin devam ettiği bir profilin söz konusu olduğu da vurgulanmalıdır. Zira pek çok işletmede 3. kuşağa geçilmiş ya da geçilmek üzere olmasına karşın, kurucu işletmede çalışmaya ya da işletme ile ilgili kararlarda önemli bir aktör olarak rol almaya devam etmektedir.

<sup>12</sup> Tablo 3.1’de yer alan No kısmı araştırmaya katılan aile işletmelerinin numaralarını, diğer sütunlardaki değerler ise aile, iş ve mülkiyet ekseninde o işletmenin bulunduğu konumu göstermektedir. Bazı işletmeler konumlar arasına yakın olduklarından konumları örneğin 2-3 olarak gösterilmiştir.

Bundan sonraki bölümde yaşam modeli üzerinde konumu belirlenen bu işletmelerin, süreklilik sürecini etkileyen boyutlar ele alınacak ve tezin araştırma sorusu çerçevesinde bazı araştırma önermeleri geliştirilecektir.

### **3.1. Bölgesel Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Açıklayan Boyutlar**

#### **3.1.1. Süreklilik Sorunsalının Baş Aktörleri Olarak Kurucular**

Araştırmaya katılan işletmelerin kurucuları, işi ve işletmenin yaşam seyrini başlatan, bir yön çizen ve etkisi oldukça uzun süreli devam eden bir ana aktör olarak öne çıkmıştır. Bu tespit, aile işletmeleri araştırmalarında çok sık vurgulanan *kurucu etkisi* (founder effect) olgusunu açık ve güçlü bir biçimde desteklemiş ve kurucuların, aile işletmesinin değerleri, kültürü, vizyonu, misyonu, amaçları, performansı, stratejik yönetimi, değişime tepki verme yeteneği, iş görme şekilleri ve dolayısıyla karar verme şekli üzerinde güçlü etkileri olduğu iddiasına yönelik farklı araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir (Aranoff vd. 2002, s.48; Athanassiou vd., 2002, s.140; Davis ve Harveston, 1999, s.319; Hollander ve Ellman, 1988, s.149; Kelly vd., 2000, s.27; Lussier vd., 2009, s.104).

Araştırmaya katılan bölgesel aile işletmeleri kurucuları da, aile işletmesinin çalışma şeklini, iş prensiplerini, değerlerini, kültürünü, geleceğini, stratejilerini, örgütsel yedekleme sürecini belirleyen ve işletmeleri güçlü bir kurucu merkezilikte tutan kişilerdir. Ancak bu durum bir sorun olarak algılanmadığı gibi, sonraki kuşakların kurucuyu merkezde tutan bir anlayışı korumayı bir sorumluluk olarak görmesi durumuyla da karşılaşılmaktadır. Görüşülen ikinci ya da üçüncü kuşak temsilcilerinin, kuruculardan hayranlıkla söz ettiği ve onların işletme, aile ve toplum ağdüzeneklerindeki merkezci konumlarından gurur duydukları belirlenmiştir. Kurucuların resimleri ve bazen sözleri, işletmelerin girişinde ya da izleyen kuşağın çalışma odasında yer almakta ve sürekli hatırlanmakta ya da hatırlatılmaktadır. Burada bölgesel aile işletmeleri açısından öne çıkan ve bu yönüyle de bölgeye özgün olduğu düşünülen asıl tespit, kurucuların sadece kendi aileleri ya da işletmeleri için değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik çevreleri için de güçlü bir merkezci konuma sahip olmalarıdır:

*“Ailenin hep bir arada etrafında olmasını isterdi” (no.8)*

*“O gelmeden halı pazarı açılmazdı, fiyatların belirlenmesinde önemli etkisi vardı” (no.9)*

*“Kurucumuz, Bucaklı Sanayici ve İşadamları Derneği'nin kurulmasında aktif olarak çalışmıştır, yöresel örgütlenmelerde öncü olmuştur” (no.16)*

*“İlk kurucumuzun kafa yapısı çok farklıymış,” Kazım Ağa”sıfatı boşu boşuna verilmemiş. Gerçekten ağaymış, toplumla iç içe, her sabah hastaneyi ziyaret eder, ihtiyacınız var mı diye sorarmış, liderlik var...” (no.11)*

*“Babamın yaşam biçimi, olaylara yaklaşımı, çalışması, çevreye bakış açısı, yaşam şekli çok değişikti, farklıydı. Çevresindeki birisinin sorununu çözmeden eve gelmezdi. Ben yapamam, param yetmez demezdi, çevresini düşünen bir insandı” (no.6)*

*“Dünyada ne üretilmişse Manavgat'a o getirmiş, İstanbul'da dostları var. Yahudi dostları bile ona yardımcı oluyor” (no.5).*

*“Babamın sektördeki çevresi çok geniştir. İlkokul mezunudur ama geniş bir arkadaş çevresi vardır, sık sık İstanbul'a giderdi” (no.4).*

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kurucularının davranışlarında girişimci, stratejist, hayırsever ve paternalist eğilimler güçlü bulunmuştur. Öncelikle kurucuların en fazla öne çıkan davranışlarının başında, bir iş kurma öyküsü yaratmaları nedeniyle tipik bir girişimci olmaları gelmektedir. Özellikle kurucular, bölgeleri için yeni iş fikirleri üreten ve bu nedenle de tahmin edebildikleri ya da edemedikleri birçok riski üstlenmek durumunda kalan; işletmenin ilk dönemlerinde yoğun zaman ve çaba harcamış, dolayısıyla tipik girişimci davranışları sergileyen kişiler olarak anlatılmaktadırlar. Aşağıdaki alıntılar, buldukları ile ya da kasabaya bazı ürünleri ilk defa getiren kurucu örneklerinin ne kadar zengin olduğunu anlatmaktadır:

*“Seramik çıktığı zaman Alanya'da bilinmiyordu, herkes karo taşını bilirdi. Babamın sektörde çevresi çok genişti, İstanbul'a sık sık gidip gelirdi, seramiği ilk kez getiriyor, ancak kimse kabullenmek istememiş” (n.4).*

*“Dünyada ne üretiliyse Manavgat'a babam getirmiş..... ilk gazlı buzdolabını, ilk televizyonu, ilk tüp gazı babam getirmiş.” (n.5).*

*“Kurucu çok mücadeleci bir insan, asla yılmıyor, ilkel ve zor şartlarda dondurmacılık yapmaya başlıyor. Bey Dağları'ndan develerle kar getiriyor, evlerinin önündeki kuyuya karı basıyor, bu karı 1 yıl boyunca kullanıyor, aynı zamanda karın da ticaretini yapıyor” (n.1).*

*“Çok ilkel şartlarda mermer ve traverten işliyorlar. Ereğli Demir Çelik'ten getirdikleri saçlarla, dereden gelen kum silislerle mermeri saatte 1 cm.kesmişler.Şimdi biz saatte 30 cm. kesiyoruz.”(n.10)*

*“Babam ilkokul mezunu bile değil ama çok çalışkan bir insandı, bir proje, bir makine işi olsa, babam yapardı, bizler de çocuklarımız da babamı örnek alıyoruz, bizde istirahat çalışmaktır, çocuklarımız izne geldiklerinde hemen çalışmaya başlarlar” (n.6).*

*“Kendisini işine adanmış bir insandır kurucumuz, iş ile yatar, iş ile kalkar. Kontrol edilemeyen bir azmi vardır, dur durak bilmez, zor şartlardan geldiği ve çok mücadele ettiği için kendisini işine adanmıştır” (n.16).*

Kurucuların diğere önemli özelliği de çevrelerinden farklı bakış açılarına sahip, vizyon geliştirebilen, pazara yenilik sunabilen dolayısıyla stratejik düşünüp davranabilen kişiler olmalarıdır:

*“Dedem köyündeki kızılçam, karaçam ormanlarına bakıp, ben bunlardan nasıl at arabası yaparım diye kendisine soruyor, küçük bir hizar makinesi ile başlıyor ve Isparta'ya yerleşiyor. Hayali çok geniş birisi, çok farklı düşünebilen birisi. Bir süre sonra Isparta'nın ilk kerestecisi oluyor, zaman içinde ortağı ile büyük bir kereste fabrikası kurarak Türkiye genelinde iş yapmaya başlıyorlar” (n.8).*

*“Avrupa ülkelerine Kosova fabrikamız üzerinden hizmet veriyoruz, Balkanlar'da konumlanmayı özellikle uygun bulduk, maliyetler uygun. Anadolu'da olup da gözlerimizi kapatmadık. Dünyaya gözünü açtıktan ve ilişki kurduktan sonra nerede olduğun önemli değil. Bizim Moskova'da, Sofya'da, Almanya'da, Ankara'da danışmanlarımız var. Geleceği ve nasıl konumlanacağımızı görebiliyoruz” (n.11).*

*“Biz ailecek yılan deliğine elimizi sokarız. Ama kapalı gözle gidilmez. Ufkunu görürüz, orada bir şey olduğunu hissederiz, sonra atılırız. Bilmediğin, ufkunu görmediğin bir işe girersen olmaz, geleceği görmeden gözü kapalı hiçbir işe girilmez” (n.12)*

*“Eşimle beraber 1980 yılında Londra'dan dönerken İtalya Carrera'ya uğra dediler, oraya uğradık. Mermer işi var dediler. Benim ne işim var, mermerin m'sini bilmem dediğim halde gittim. Baktım ki dünya orada, bir şeyler oluyor. Türkiye'ye gelince aradım, mermeri sordum. Bulamadım. Baktım ki hamam da hamam taşı ve mezarda mezar taşı olarak kullanılıyor. Derken tekrar İtalya'ya gittim. Bu işin dışı açık bir iş olduğunu anladım. MTA'ya geldim, sordum. Mermer rezervlerinin çok olduğunu ama işletilmediğini öğrendim. Bunu bile bile mermer işine girdik. Bu işte çok fırsatlar olduğunu gördük” (n.9).*

Kurucuların öne çıkan diğere bir özelliği ise hayırseverlik olmuş, bu kişilerin çevreleri tarafından güvenilir, saygın, itibarlı ve duyarlı yönleri öne çıkarılmıştır. İnsanlık tarihinde bireyin toplumla ilişki kurabilmesinin en eski yollarından birisi kabul edilen hayırseverlik, son yıllarda aile işletmeleri bağlamında da çok sık sözü geçen bir olgu haline gelmiştir (Breeze, 2009, s.14). Örneğin Breeze (2009, s.15), aile işletmelerinin doğal hayırsever kurumlar olarak nitelenebileceğini ve aile işletmesi olmayanlara göre sosyal yardım faaliyetlerini daha fazla destekleme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Sürekli olabilmiş aile işletmeleri bir anlamda adeta yerel kahraman gibidirler ve buldukları topluma derin şekilde yerleşiktirler. Kuşaktan kuşağa aktararak gelmiş ve o yöre ile bütünleşmişlerdir. Yine hayırseverlik, aile üyelerini bir araya getiren, birleştiren; sosyal bir amaç etrafında birleşmelerini sağlayan, bir başarı göstergesi olarak kabul edilen, çalışanların moralini düzelten ve özellikle yeni kuşak temsilcileri için daha yüksek kazanç yaratma gibi hedefleri motive eden bir unsurdur (Breeze, 2009, s.16).

Türk kültüründe hayırseverlik anlayışı, Türklerin İslamiyeti kabul etmeleri ve yerleşik düzene geçmelerinden sonra doğal bir toplumsal davranış olarak gelişmiştir. Örneğin, Türklerde bulunan “imaret” anlayışı, bayındır hale getirmek ve hayır kurumları oluşturmak



anlamındadır. Bu amaçla Osmanlı öncesi dönemlerde yoksullara, medrese öğrencilerine, yolculara (kervansaraylar) konaklama ve yemek yardımları yapıldığı bilinmektedir. Ayrıca, “ahilik” anlayışı da Türklerde özünde hayırseverlik anlayışı taşıyan önemli kurumlardandır. Ahi sözcüğü ise “kardeşim” anlamına gelir. Kuruma mensup olanların temel özellikleri cömertliktir ve konukları evlerine götürüp yatırıp yemek yedirmek rutin bir davranıştır. Vakıf ise “tüzel kişiliğe sahip olmak üzere bir malın belirli bir amaca sürekli olarak ayrılması” şeklinde tanımlanabilir ve Türk tarihi pek çok vakıf örneğine sahiptir. Osmanlılar döneminde vakıf kurumuna “müessesat-ı hayriyye” denilmiş ve aynı anlayış devam etmiştir (Turan, 1991, s.310).

Bu araştırma kapsamında, Türk aile işletmelerinde hayırseverliğin nedenleri ve aile üzerindeki etkilerinin kültürel bağlamdaki anlayışla bağlantılı olduğu görülmektedir: Öncelikle hayırseverlik “*olmazsa hayatın tadının olmayacağı*” bir özellik olarak algılanmakta, ancak aşırı bir biçimde de abartılmamaktadır. Görüşme yapılan kişiler, hayırseverlik davranışlarını ön plana çıkarmaktan kaçınarak bu konuyu zaten olması gereken doğal bir davranış olarak gördüklerini belirtmişler ve genellikle yaptıkları hayır işlerini anlatmayı kendileri tercih etmemişlerdir. Bu tespitler daha çok kurucu dışındaki aile üyeleri ya da diğer çalışanların ifadelerinden çıkarılan ya da yerel basında çıkan haberlerden edinilen bilgilere dayanmaktadır:

*“Aynı zamanda Anadolu Aslanları İş Adamları Derneği (ASKON) Burdur şubesi onursal Başkanı da olan Mehmet Cadil, Bucak'ta Anadolu Öğretmen Lisesi, Devlet Hastahanesi acil polikliniği, yine Antalya Korkuteli'nde ve Antalya'da Anadolu Lisesi yaptırarak, eğitime destek oldu...” (16.07.2009, [www.tumgazeteler.com](http://www.tumgazeteler.com), erişim tarihi: 22.02.2010)*

*“Afyonkarahisarlı işadamı Yusuf Özer, Milli Eğitim Müdürlüğü'ne 18 bin metrekarelik arsa bağışladı. Özer, arsaya yapılacak eğitim kurumu için 500 bin lira yardım yapacak” (12.02.10, [www.afyonkarahisar.com](http://www.afyonkarahisar.com), erişim tarihi: 22.02.2010)*

*“Isparta'ya 4 tane okul yapan hayırsever işadamı Mustafa Gürkan için hazırlanan plaket, Başbakan Erdoğan tarafından oğlu Melih Gürkan'a verildi” (03.03.2009, [www.kenthaber.com](http://www.kenthaber.com), erişim tarihi: 22.02.2010)*

*“İkbal Şirketler Grubu Tarafından Yapıtılan Afyonkarahisar Emniyet Müdürlüğü Bölge Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Hizmet Binası törenle hizmete açıldı.İkbal Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Salim Pancar'a törenle plaket verildi.” (03.11.2008, [www.tumgazeteler.com](http://www.tumgazeteler.com), erişim tarihi: 22.02.2010)*

*“Yeni ağa Mehmet Cadil'in hedefi Kırkpınar'a turist yağdırmak: Portsan Mermer'in sahibi olan Cadil, ağalık ünvanını alır almaz 646 yıldır devam eden tarihi Kırkpınar Yağlı Güreşleri'ni dünyaya tanıtmak için kolları sıvadı” (08.07.2007, <http://www.tumgazeteler.com>, erişim tarihi: 10.02.2009).*

*“Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 118 cami işadamı İbrahim Alimoğlu'nun katkılarıyla kitap haline getirildi” (05.03.2008, <http://www.tumgazeteler.com>, erişim tarihi: 10.02.2009).*

*“Afyonkarahisar, işadamlarının katkılarıyla güzelleşmeye devam ediyor: İşadamı İbrahim Alimoğlu, Afyon Jandarma kavşağına yapılan heykelin açılışında “Topraklarımızı ve çevremizi yeşerterek güzelleştirmeliyiz. Biz işadamlarının vazifelerinden birisi de yaşanabilir kentin içinde, üzerimize düşen görevleri yerine getirdiğimiz kadar, çevresel gelişimine de katkıda bulunmaktadır” dedi.” (13.10.2008,<http://www.tumgazeteler.com>, erişim tarihi: 10.02.2009).*

*“Yüzlerce çocuğa aylık burs veriyoruz. Kim olduğuna bakmıyoruz” (no.2).*

Kurucuların çevrelerine yönelik yüksek duyarlılıkları, onların sadece ailenin değil, toplumun da babası olarak görülmesine yol açmakta ve bu durum, gerek şahsi, gerekse işletme için yıllar içinde bir itibarın oluşmasına yol açmaktadır:

*“1920’li yıllar, dedemin yaptığı canlı hayvan alıp satma işi itibar işidir. Yaz veresiye, güz veresiye. Çoğu zaman ortada para bile olmazmış. Herkesin güvendiği bir kişiymiş, ihracat bile yapmış. Daha sonra ise kasap dükkanı açmış...” (n.3)*

*“Kurucumuz olan amcama Kazım Ağa sıfatı boşuna verilmemiş, gerçekten ağaymış, toplumla iç içeymiş, her sabah hastaneyi ziyaret eder, ihtiyacınız var mı diye sorarmış, toplumun önderiymiş, kendisine büyük saygı duyulmuş, itibarı yüksekmış ..... 1965’de fabrikamız yandı ama halkımızla birlikte 7 günde fabrikayı tekrar inşa ettik, bu aynı zamanda vefanın da örneğidir” (n.11)*

*“Benim dostum çoktur. Dostluğu korumak da büyük bir sanattır. Afyon’un ağası benim. Ama para bakımından değil. Ağalık başka bir şeydir” (11 no’lu işletme, 2.kuşak temsilcisi, ATSO Vizyon,Kasım-Aralık, 2007,s.6).*

*“Aile itibarımız paradan daha önemlidir.” (no.13)*

*“Babam, çevresindeki birisinin sorununu çözmeden eve gelmezdi. Ben yapamam, param yetmez demezdi, çevresini düşünen bir insandı. Zaten her şey çevre ile birlikte geliyor, çevreyle bütün olmazsan mümkün değil. Biz en çok satış yapan firmalardanız ama bu çevre sayesinde bunu başardık.” (n.6)*

*“Geniş bir çevresi vardır, kim evlenecek ama evlenemiyor ya da çocuğunu okutamıyor, Fahrettin ağabey oradadır. Korkuteli’ne bir şey yapılacak olursa katkısı olur. Yüzlerce çocuğa aylık burs veriyoruz. Kim olduğuna bakmıyoruz. Buradaki çocukların okuması ona haz verir. Ayrıca yardım isteyen boş döndürmez.”(n.1)*

*“Bucaklı sanayici işadamları derneğinin kurulmasında aktif çalışmıştır. Etrafını son derece zengin tutan bir insandır. Aynı zamanda yerel halkla çok iyi kaynaşmış bir insandır, okulları ziyaret eder, yerel vatandaşların düğünleriyle de ilgilenir, yağlı güreş gibi yöresel sporları destekler.”(no.16)*

Kurucuların öne çıkan hayırsever davranışları ve toplumla olan yakın ilişkileri aile işletmelerinin sosyal sermayelerini etkilemektedir. İşletmenin hayatta kalmasının ve başarısının çoğu zaman girişimcinin destekleyici ilişkiler ağı kurma yeteneğine bağlı olduğu bilinmektedir (Steier, 2001, s.262). Kurucuların geniş bir iş çevresine sahip olmaları, bu iş çevresinden maddi, manevi destek almaları, mevcut iş çevresinin yardımı ile iş kurma ya da işini geliştirme olanakları aile işletmelerinin gelişimine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Nitekim araştırmaya katılan işletmelerin kurucuları da oluşturdukları yakın ilişkiler sonucunda bir statü elde etmekte, çoğu zaman kendilerine toplum tarafından “Ağa”, “Amca”

gibi saygınlıklarını belirtici sıfatlar verilmektedir. Bu durum özellikle bazı sektörlerde ilk olan, dolayısıyla yöreye işle ilgili öncülük yapan (ilk mermer fabrikası, ilk kereste fabrikası gibi) işletme kurucuları için daha belirgindir. Kurucuların duyarlılıkları sayesinde çevreleriyle geliştirdikleri ilişkiler, aynı zamanda bir sosyal sermaye birikimine yol açmaktadır. Kurucular, dışsal sosyal sermaye yaklaşımını destekler davranışlar göstermektedirler. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımı, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü olarak görme eğilimidir (Özen ve Aslan, 2006, s.133).

Kurucunun uzun bir sürede geliştirdikleri sosyal ilişkiler ağlarının bir sonucu olan sosyal sermayesi, kurucusuyla özdeşleşen işletmelerin de sosyal sermayesini belirlemektedir. Oluşan sosyal ağlar, izleyen kuşaklar tarafından korunabildiğinde, işletmelerin çeşitli kaynakları daha uygun, hızlı ve iyi şekillerde elde etmelerine ve sürekliliklerini desteklemelerine yol açmış görülmektedir:

*“Antalya’da bizim kadar köklü başka bir işletme yok, itibarımız yüksektir. Antalya Organize Sanayi Bölgesi’nin yeni bölümünde 15.000 m<sup>2</sup>’lik yeni bir fabrika inşa edeceğiz. Vali Bey de, ATSO da bizi destekliyor, 2 sene içinde faaliyete geçireceğiz, Belediye ile olan ilişkilerimiz de iyidir.....”* (no.2).

*“Belediye Başkanı Alanya mezbahasını size verelim dedi. ...Belediyenin mezbaha işlerini yapmak üzere bu arsayı aldık....1.sınıf entegre tesisdir. Şu anda tesisimiz örnektir. Şu anda bütün Türkiye çapında hizmet veriyoruz”* (no.3)

*“Herşey çevreyle birlikte gelişiyor. Çevreyle bütün olmazsan mümkün değil. Çevremiz sayesinde biz en çok satan istasyonlardanız. Aynı istasyon bizim istasyonun 1/3ünü sattıyordur. Neden ? Bu, çevreyle olan ilişkidir, bir de çalışmak.”* (no.6)

*“Çoğu konularda hakikaten gerekli tecrübe, yapılanma, danışma ve dayanışmaya açık bir yapımız var. Ankara’da 2 tane teknik danışmanımız var, Ankara’da siyasi, teknik kadrolarımız var, her çeşit elemanı istihdam edebiliyoruz. Hele bu dönemde eğer bir şeyleri atlarsanız olmaz.”* (no.11)

*“Mermerciler Derneği Başkanım. Bakanlarla görüşmeler yaptık . Ekonomik sıkıntılarımızı anlattık. Kendilerinden yardım istedik... Aynı zamanda Ticaret Odası Başkan Yardımcısıyım. Oda olarak Ankara yolu üzerinde 3000 dönüm yerimiz var, yatırımcılara yakında açacağız”* (no.15)

Son olarak, kurucuların paternalist davranışlara eğilimli olma durumu belirtilmelidir. Paternalist liderler, çalışanların profesyonel yaşamları dışındaki özel yaşamlarına da dahil olan, astı koruyan, kollayan, özel hayatları ve kişisel sorunlarıyla ilgilenen, kişisel refahlarını geliştirmeleri için çaba gösteren ve kişisel amaçlarını başarmaları için yol gösteren kişilerdir (Aycan 2001, s.1; Erben, 2004, s.350; Fikret vd., 2001, s.562). Bu özellikteki kişiler, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışır, sadakat bekler, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini ister.

Türk toplum yapısının hiyerarşik olduğu ve bu tarz toplumlarda liderlerin güçlerinin tıpkı bir baba-çocuk ilişkisinde olduğu gibi itaatten kaynaklandığı görülmektedir (Erben, 2004, s.347). Türkiye’de yönetici ve liderlerin statüleri işyerleri ile sınırlı kalmamakta, sorumluluk ve özgürlük alanları çok daha geniş olmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2003, aktaran Erben 2004, s.348). Paternalist lider özelliklerinin daha çok Türkiye gibi yaygın kültüre sahip ülkelerde tercih edilmesinin nedeni, bu kültürel örüntüde patron ya da liderin görev ve sorumluluklarının işyeri ile sınırlı kalmamasının ve hareket alanının daha genişlemesinin doğal karşılanmasıdır.

Paternalizm yani babacanlık veya hamilik, Batı yazınında ve kültürler arası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla beraber, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Paternalizmin temelleri, aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Zamanla, aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir. Paternalizm geleneksel Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel ve yönetsel özellik olmasına karşın, Batı toplumlarında son derece olumsuz anlamlar içermektedir. Örneğin Northouse (1997, s.39), paternalizmi “iyi niyetli gözükten diktatörlük” olarak nitelmiştir (aktaran Aycan, 2001, s.2). Paternalizmin içerdiği koruma-kollamanın yanı sıra disiplin ve kontrol gibi çatışan değerler Batılı bilim insanları tarafından kolay anlaşılammakta, “sevgi -koru”, “tatlı – sert”, “babacan- otorite” gibi değerlerin yan yana olması ikilem olarak görülmektedir. Ayrıca paternalizm ilişkisinde astın üstüne gönüllü olarak bağımlı olması ve boyun eğmesi davranışı, Batı kültürü tarafından kabul edilemeyen bir diğer unsurdur (Aycan, 2001, s.5).

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kurucularının paternalist eğilimleri aile ilişkilerinde güçlü bir biçimde saptanmakta, bu kişiler gerek aile içinde gerekse işletme içinde her şeyden ve her karardan haberdar olmak istemekte, çocuklarından ve çalışanlarından sadakat beklemekte ve mümkün olduğunca kontrolü kendilerinde toplamayı istemektedirler. Ancak diğer taraftan da, aile üyelerine ve işletme çalışanlarına karşı baba rolünü güçlü bir biçimde sergilemektedirler. Özellikle Burdur-Bucak, Isparta, Afyon gibi ataerkil kültürün daha yoğun hissedildiği iç kesimlerde, bu kültürün etkileri kurucu davranışlarına daha fazla yansımış görülmektedir. Zira kendi ailesi ve işletmesi için bir “baba-lider” olmanın ötesinde, buldukları yöreye, toprağa ve geleneklere güçlü bir şekilde bağlılık hissetmekte ve bu hissi bir lider olarak yönetsel ve örgütsel uygulamalarda yansıtmaktadırlar. Örneğin, Bucak, Burdur

ve Afyon gibi şehirlerde bulunan kurucuların öne çıkan özelliklerinin başında, ailede ve işletmede yer aldıkları merkezci konum sonucunda “her şeyden ve her karardan haberdar olmak” istemeleri, sadakat beklentileri ve mümkün olduğunca kontrolü kendilerinde toplama istekleri yer almaktadır. Ancak diğer taraftan da, aile üyelerine ve işletme çalışanlarına bir baba gibi sevgi ile yaklaşmakta, onlardan da saygı ve itaat beklemektedirler.

Ayrıca, paternalist liderler çoğu kere kendilerine hesap verilen liderlerdir. Bu hesap verme düzenli ya da açık bir şekilde olmasa da, liderin bunu talep edebileceği ve bu durumda ona cevap verilmesi gerektiği izleyiciler tarafından bilinmektedir. Ayrıca geleneklerine ve topraklarına yüksek düzeyde aidiyet duymaktadırlar. Araştırmanın bulguları paternalist kurucuların, hesap verilen, geleneklere ve topraklarına bağlı olma gibi özellikler taşıdıkları açık bir biçimde göstermektedir:

*“Aile şirketi ise benim güdümünden çıkmasın denir. Bizimki gibi sen şunu yap, sen bunu yap denir. Bu sistemin yürümesinin tek nedeni vardır: Sonunda gelip babama hesap veririz. Eğer hesap verecek kişi olmazsa, bu sistemde yürümez.” (n.3).*

*“Aile bağları aynen devam ediyor, bildiğiniz gibi ataerkillik de var. Amca, yeğen ilişkileri. Tatlı, tatlı, herkes haddini bildikten sonra devam eder” (n.12).*

*“Aslen Burdur’luyuz, kök Burdur’lu. Burdur’dan giden işletmeler de çok oldu ama biz gitmedik, terk etmedik. Rahmetli babam istemezdi. Büyükler de istemezdi. Eskişehir örneğin çok güzel bir şehir, kültürü çok yüksek, Türkiye’nin ortasında, teknik eleman sorunu da yok. Ama “gidilmesin” dediler.” (n.18).*

*3 no’lu işletmenin 2. kuşak temsilcisi babasının iflas etmesi üzerine Alanya’dan İstanbul’a gitmek ister. Ancak babası sert tepki gösterir: “Benim deniz kenarında kaybettiklerimi sen Toros Dağları’nı aşım aramayacaksın! Burada Alanya’da bulacaksın. Unutma ki baba iflas ettiyse oğul onun borçlarını ödemek zorundadır”. Hacıince, boynunu büker ve söylenenleri kabul eder (Küçük, 2007, s.28).*

Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan aile işletmelerinin süreklilik sorunsalının baş aktörü olan kurucular, aile, iş ve toplumsal ağdüzeneklerindeki merkezci yerleri, sosyal ilişkileri, hayırseverlikleri, yenilikçilikleri ve daha pek çok ortak özellikleri ile süreklilik sorunsalında önemli bir etkiye sahiptirler. Kurucular buldukları sosyal ağdüzeneklerinde merkezci bir rol oynamakta ve aile içinde ve dışında bir baba figürü yaratarak güçlü bir “beni takip et” etkisi yaratmaktadırlar. Kurucuların merkezci etkileri üçüncü kuşağa kadar oldukça güçlü şekilde aktarılmış görünmektedir. Kurucuların, bölgesel aile işletmelerinin sürekliliğinde özellikle başlangıç aşamasında işletmenin biçimlendirilmesi, hedeflerin belirlenmesi, fırsatların görülmesi, bölgesel bir nişin tamamlanması gibi konularda stratejik düşündükleri, diğer yandan işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin gelişmesinde belirleyici bir rol üstlenerek

bir itibar algısı yarattıkları söylenebilir. Ayrıca, girişimci, stratejist, hayırsever ve paternalist özellikleri genelde tüm kurucularda bulunmasına karşın bazılarında sözü edilen bu özellikler daha çok ön plana çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu özellikleri daha fazla taşıyan kurucular için yukarıda belirtilen kategoriler oluşturulabilmiştir.

Batı Akdenizli aile işletmesi kurucularına yönelik bu belirlemeler, süreklilik sorunsalında kurucuların işletmelerin yaşam seyrinin temel aktörü olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir<sup>13</sup>:

**Önerme 1a:** Üçüncü kuşağa kadar ulaşabilmiş bölgesel aile işletmelerinde güçlü bir kurucu merkezilik mevcuttur.

**Önerme 1b:** Bölgesel aile işletmeleri kurucuları, işletmenin faaliyet alanını belirlerken bölgeye yenilik getirmeyi öncelikli bulan bir girişimcilik davranışı sergilemektedirler

**Önerme 1c:** Bölgesel aile işletmeleri kurucuları, ailede ve işletmede olduğu gibi toplumsal konularında da paternalist bir davranış sergilemektedirler.

**Önerme 1d:** Bölgesel aile işletmeleri kurucularının bireysel sosyal sermayesi ve itibarı, işletmesinin sosyal sermayesi ve itibarını doğrudan etkilemektedir.

### 3.1.2. Bir Aile Sermayesi Unsuru Olarak Değerler

Sürekliliğin sağlanmasındaki temel boyutlardan bir diğeri araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin değerleridir. Aile işletmesi literatürü, bu tip işletmeler için aile ve iş değerlerinin birlikteliğine ve özellikle aile değerlerinin, iş değerleri üzerindeki etkisine sık sık yer vermektedir (Vural ve Sohodol, 2004, s.329; Craig ve Lindsay, 2002, s.426; Neubauer ve Lank, 1998). Ayrıca değerler, aile ve işi birbirine bağlarken diğer yandan bu iki unsurun karşıt yönlerini de dengelemektedir (Koiranen, 2002). Bu işletmelerde değerlerin işlevi, güçlü bir motivasyon yaratması ve aynı zamanda uzun döneme odaklanma disiplinini sağlayabilmesidir. Belirli değerlere adanmış olmak bir ailenin işe getirebileceği en büyük güçtür. Nitekim Batı Akdenizli işletmeler için de bazı değerlerin öne çıktığı izlenmektedir.

---

<sup>13</sup> Önerme, ön hipotezdir ve ana kavramı etkilediği belirlenen unsurlar arasında kurulan doğrudan ilişkilerle ilgili olarak geliştirilir (Creswell, 1998, s.242).

### 3.1.2.1 Aile Değerleri

Araştırmaya katılan işletmelerin sahibi olan ailelerde değerlerin, aile üyelerini birleştirici bir işlev gördüğü ve aileyi güçlü bir sosyal kurum olarak koruduğu söylenebilir. Aile yapıları ataerkil özellikleri içermekte ve aile üyeleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi izlenmektedir. Aile yapısının kültürel bağlam içinde oluştuğunu ve kültürel ortamın hem yapıyı hem de aile sistemini etkilediğini belirten Kağıtçıbaşı'na göre (2007, s.123-134), geleneksel ailelerde sosyal/pratik zeka önemsenir. Aile ve çevrede günlük öğretim/öğrenme, daha ziyade gözlem ve taklide dayanır. İtaate yönelik çocuk yetiştirme ile uyumlu olarak, çocuğa ne yapması gerektiği söylenir ama nedeni fazla açıklanmaz; paternalist özellikler baskındır. Bir kültürel özellik olarak paternalizm de, gerek ast-üst ilişkisinde gerekse çocuk-ebeveyn ilişkisinde gönüllü bir itaat ve tabi olma durumu karşılığında üstün ya da ailenin kontrol ve ilgi/bakımını öngörmektedir (Erben, 2004, s.349). Nitekim Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan ve üçüncü kuşağa geçmiş işletmelerin aile yaşantılarında da bu eğilimler gözlenmektedir. Kurucular yani babalar bir model olarak izlenmiş ve yaptıkları gözlemlenerek öğrenilmiştir.

Ayrıca aile bireyleri arasında yoğun bir duygusal bağlılık söz konusudur. Bu bağlılık karşılıklı güven ve bir arada olma, birbirine bağlı olma gibi davranış ve değerlerin yanı sıra aileyi bir arada tutma isteği olarak da yansımaktadır. Çocukların aile büyüklerine büyük saygısı vardır. Aile büyükleri ise ailenin tüm çocuklarını kendi çocukları gibi sevip kollamaktadır. Aile bireyleri mümkün olduğunca birbirlerine yakın yerlerde konumlanmakta ve bir araya gelmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca, bazı anlaşmazlıklar sonucu aile işletmesinden ayrılmış olan aile üyeleri olsa da aile yine de bir arada tutulmaya çalışılmaktadır:

*“Ağabeyim, ablam, annem ve ben, hepimiz birbirimize çok yakın oturuyoruz. Camı açıp bağırdığımız zaman birbirimizi duyarız, çok yakınız. Çocuklarımız sokakta beraber oynuyorlar. Akşamları sürekli beraberler. Çocuklar gelişirken kardeş gibi gelişmeleri önemli. Ağabeyimin çocuğu, ablamın çocuğu bir arada büyüyorlar. Biz bunu özellikle yaptık. Aile içi sıcaklıklar önemli. Dedemden gelen gelenek önemli” (no.8).*

*“Evlene kadar ağabeylerimle (amcaoğulları) aynı evde yaşadık. Evlenince de aynı apartmanın ayrı katlarında oturduk” (no.10).*

*“Dedem bütün aileyi, dünürleri hep yanında görmek isteyen birisiymiş. Evin o düzenini hiçbir zaman bozmamış. Amcam sorunlu bir insandı, işletmeden ayrılmış, dedem üstüne gitmemiş. Ama ilişkileri bozmamış, küslük haline getirmemiş. Olmayacağını anlayınca onu ayırmış ama aile ilişkilerini devam ettirmiş. Ev beraber, aile yapısına her zaman önem vermiş” (n.8)*

*“Ortanca kardeşimiz Kayhan ağbimiz 1990’larda bizden ayrıldı. O da tarım makineleri konusunda çalışıyor, ama aile ilişkilerimiz değişmedi” (n.18)*

Aile üyeleri arasındaki duygusal bağlılığın bir diğer yansıması, kuşaklar arasında aynı isimlerin kullanılması ile gözlemlenmektedir. 3 no’lu işletmede 4 kuşağın ilk erkek temsilcileri için kullanılan iki isim vardır: Ahmet (büyükdede), Hasan (dede), Ahmet (oğul), Hasan (torun). Benzer şekilde Isparta’da bulunan 7 no’lu işletmenin 4 kuşağının ilk oğullarının isimleri de dönüşümlü olarak Mehmet ve Mustafa’dır. 2 no’lu işletmenin 3.kuşak temsilcisi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: “Bizde 4 nesil ve 2 isim vardır: Necmi ve Mahmut olmak üzere”. Afyon’da yer alan 13 no’lu işletmede ise Şükrü – Bekir – Şükrü kuşak temsilcisi ilk erkek çocukların adlarıdır.

Aile değerleri arasında öne çıkan ve bu tip işletmelerin kurucu merkezli olma özelliğini de açıklayan önemli bir diğer ortak değer ataerkilliktir. Babanın hakimiyeti ya da erkek aile reisinin otoritesi üzerine kurulu toplumsal sistemleri anlatan ataerkillik, genel olarak erkek tahakkümü olarak kavramsallaştırılır (Marshall, 1999). Batı literatüründe geleneksel, katı bir hiyerarşi ve kadın statüsünün aleyhine kodları olan bir sistemi anlatan ataerkillik farklı kültürlerde aynı anlama gelmemektedir (Aycan, 2001, s.2). Burada da aile işletmesini ve aileyi bir arada tutan, destekleyen, kollayan ve büyüklere saygıyı ön planda tutan bir davranış şekli öne çıkmaktadır:

*“ Biz, Fahrettin ağabey ve ailesiyle aile dostuyuz. İşlerin yoluna girmesi için yardıma ihtiyacı olduğunu ve benim kendisiyle çalışmamı istediğini babama söylemiş. Babam yardım et deyince bu benim için bir emirdi, biz ataerkiliz. Hemen babamın dediğini yaptım” (no.1).*

*“ Türk aile yapısına özgü bir aile yapıları var, babası ile olan diyalogu çok güzeldir, kurucumuz olan Mustafa Bey’e oğullarının saygıda kusur ettiklerini hiç görmedik.” (no.7)*

*“Ağabeyim (amca oğlu) benden 4 ay büyük olmasına rağmen onun yanında ayaklarımı uzatmam. Ben onun yerinde olsaydım, farklı çok daha değişik sektörlere girebilirdim. Ama hep onun kararlarına saygı duydum ve kabul ettim. Ataerkil ailede paranız da hiç olmaz. Biraz para birikirse, yeni bir makine yeni bir ocak yapılırdı.” (no.10)*

*“Biz de bir hiyerarşi vardır, büyüğün küçüğe saygısı, atalardan gelen saygı bizde devam eder. Bu özellikler ise özveriyi gerektiriyor. Ama birinci sırada bu vardır: değerlere bağlılık”. (no.11)*

Ataerkil değerlerin ikinci yönü ise aile üyesi kadınların statüsü ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki 19 işletmeden sadece 4 tanesinde 3. kuşakta yer alan ve iyi eğitim almış kız çocuklara görev verilmiştir; bir işletmede ise 3. kuşak temsilcisi eşi ile birlikte çalışmaktadır. Bu işletmelerde, eşler genellikle “destekleyici” bir rol üstlenmektedir. Eşlerin işe



katılmalarının ya da işlerden haberdar olmalarının istenmemesinin bir nedeni aile içi çatışmalara neden olabilecek dedikodulardan uzak olma isteğidir. Diğer taraftan kız çocuklar ya da kız kardeşler genellikle arka planda yer almakta ve aile işletmelerindeki konum ya da hissedarlıklarından çok ailenin gelişimine olan katkıları ya da bir aile üyesi olmaları ile anılmaktadırlar. Hatta çoğu kere, yapılan görüşmelerde kardeş sayısı belirtilirken sadece erkek çocuklarının sayısı söylenmiş, görüşmenin ilerleyen aşamalarında mülakat veren kişinin kızları ya da kız kardeşleri de olduğu anlaşılmıştır:

*“Biz beş kardeşiz, 3’ü erkek. Bir kardeşim mimar, diğeri maden mühendisi.... (kızkardeşlerle ilgili bilgi verilmiyor, aile işletmesinde görev de almıyorlar)”(no.19)*

*“Şu en son aile fotoğrafımız. 3 benim, 3 de kardeşimin çocuğu var. Bir tanesi kız olduğu için burada resme girmemiş.”(no.12).*

*“Bayanlar çalışmaz. Birincisi maneviyatçılığa göre bayanlar çalışmaz. Ataerkil yapıdan geliyor. Bizim burada Yörükçülük damarı da vardır. Kız çocukları bile yeni yeni okutuluyor diyebiliriz” (no.3)*

*“Bir de benim kızkardeşim var, evli ve 2 çocuk sahibidir, evhanımıdır, turizm mezunudur” (no.4)*

*“Benim 2 kızım, 2 oğlum var. Kızlarım evlendi, oğullarım yanımda çalışıyor” (no.9)*

*“Bizde hanımlar işe karışmazlar, bu çok önemli. İşi eve taşımıyoruz. İşler hanımlarla paylaşılmaz. Bizde öyle bir şey yok. En güzeli işe karıştırmamak. Anadolu’da vardır: elti-görümce ilişkileri. Onun için onları işe karıştırmayız” (no.18)*

*“Eşlerimiz işleri hiç bilmez. İlkokul mezunudurlar. Gelinler girdi mi, o laf dağılır, dağılır, en sonunda da çekilmez hale gelir. Uzun süre devam etmenin en büyük nedeni buna dikkat etmektir” (no.15)*

*“Eşlerin çalışması konusunda Bucak biraz tutucudur” (n.16).*

Aileyi bir arada tutmayı, aile içi hiyerarşiyi koruyarak sağlayan ataerkil anlayışın, aynı zamanda aile bireylerinin fedakarlığını, sabrını ve özverisini de gerektirdiği görülmektedir. Bu özveri bazen izleyen kuşağın (özellikle 2. kuşak) yapmak istediği yenilikleri ertelemesini ya da iptal etmesini gerektirmektedir:

*“Atalardan gelen saygı bizde devam eder, o özellikler özveriyi gerektiriyor.... Bir takım şeylere göz yummak gerekiyor. Yönetici hata yaptığı zaman çekil arkadaş diyorsunuz ama akrabanıza söyleyemiyorsunuz. Bir yere kadar. Kendi içinde.” (no.11)*

*“Ben onun (4 ay büyük amca oğlu) yerinde olsaydım, farklı çok daha değişik sektörlere girebilirdim. Ama hep onun kararlarına saygı duydum ve kabul ettim.(no.10)*

*“Bana ailem güvenir ve yetki verir ama öyle bir konuma geliyorsunuz ki bazı konularda ailenizi aşamıyorsunuz, kafa eski, belirli dönemden sonra köstek oluyor, ben çocuğuma bunu yaşatmam” (no.3).*

*“Baba bir işçi alalım dedim, yok istemem dedi. Telefon alalım dedim, istemem dedi, neyse karaborsa bir telefon aldık. Bir arkadaşla ortak olmak istedik, sana hisse vereyim dedim, babam yine karşı çıktı. Kimseye sırrımı vermem dedi. Bir zaman sonra o arkadaşı aldık, işi büyüttük” (no.13)*

Ataerkil yapının ve paternalist davranışların aile işletmelerindeki etkilerinden birisi, aile işletmelerinin değişim karşısında değişmeme direnci olarak tanımlanan aile eylemsizliğinin (family inertia) ortaya çıkmasına neden olabilmesidir. Paternalizm, ideoloji olarak koruyucudur ve ailenin geleneklerini koruyarak, değişimlerden uzak olmayı öngörür. Bu durumda çevresel koşullar gerektirse bile aile işletmesi değişime direnme eğilimi gösterebilmektedir. Yapılan araştırmalar paternalizm azaldıkça aile eylemsizliğinin azaldığını göstermektedir (Phan ve Butler, 2008, s.100-101).

Diğer taraftan ataerkil yapının ilerleyen kuşaklarda farklılaşmaya başladığı gözlenmektedir. Bu durum, Yelkikalan ve Aydın'ın (2004, s.344) İstanbul Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren 79 adet tekstil firmasına yönelik yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Aynı araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinin sahip olduğu örgüt kültürünün, aile ve toplum değerlerinden etkilendiği fakat işletmelerin yeni yönetim prensiplerine uyum çabası içerisinde oldukları görülmüştür. Bu da Anadolu'da yer alan aile işletmelerinde de özellikle 3. kuşaktan itibaren ataerkillik ya da yetki devretme istememe gibi sahip oldukları bazı değerlerin ya da özelliklerin değişime uğrayabileceği yönünde ipuçları vermektedir:

*“Genellikle biz ataerkil yapıdan normal modern yönetim tekniklerinin uygulandığı bir sisteme doğru gidiyoruz” (no.17)*

*“Anadolu'da patron yetkilerini vermek istemez, bu artık geçerli değil, bu devir artık kapandı.” (no.18).*

Aile değerleri arasında tespit edilen diğer değerler bağlılık, güven ve adalettir. Bu değerler farklı araştırmalarda da ortaya çıkan ortak değerler arasındadır (Stinett ve De Frain, aktaran Neubauer ve Lank, 1998, s.72; Haugh ve McKee 2004, s.378; Koironen, 2002). Burada söz edilen bağlılık, “biz” olarak birlikte hareket edebilmesi, aile üyelerinin birbirlerine bağlı ve sadık olması anlamındadır. Bu bağlılık normu zaman zaman aile üyeleri üzerinde bir sosyal kontrol işlevi de görmektedir:

*“Aile bağlarımız aynen devam ediyor. Ailemiz birbirine çok bağlıdır” (no.12)*

*“Ailecek birbirimize çok bağlıyız. Ben haftanın 2 – 3 günü annemlerdeyim. Buna çok dikkat ediyoruz” (no.8).*

*“Şu anda hala annesi ve babasıyla eski evinde oturur, ailesi birbirine çok bağlıdır”(no.1)*

*“Aile şirketlerinde kan bağıının vermiş olduğu yakınlık ve dışı karşı bir bütünleşme var. Bunun altını çizmek gerekir. Arkasından insanların birbirine olan güven ve desteği var, ortak payda da buluşma veya aynı hisleri hissetme var fakat bir de gizli bir kontrol sistemi var aslında. Herkes aile şirketlerinde birbiri ile çok takip içersinde. Bu ortaya atılmış bir şeydir” (no.17).*

*“Mesela ben hanıma bir şey almak istediğimde alamadım. Çocuğa bir şey alınca bütün çocuklara aldım aynı renkte. Hepsine almak zorunda kaldım” (no.10).*

Aile değerleri arasında yer alan güven, aile ve iş ilişkilerinin devamlılığı için kritik görülmektedir. Ayrıca işletmenin zorlukları yenme kapasitesi içinde güvenin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Ayrıca büyüme ve süreklilik için aile üyelerinin birbirlerine güvenmesi önemli bulunmaktadır:

*“Benim gördüğüm kadarıyla, 1965’de kurulan ticarethanenin bugüne kadar gelmesindeki en önemli şey karşılıklı güvendir. Ortaklık güvenidir, aile güvenidir. Akay ağabeyim, amcamın oğlu benim öz ağabeyim gibidir. İlk başta güven ve işbölümü vardır. Bugünlere gelmemizi temelde güvenle açıklayabiliriz.” (no.4)*

*“Gerek oğluma, gerek damadıma güvenim vardır. Şirket yükselecektir” (no.13)*

*“Ağabeylerimle birbirimize hiç hesap sormadık. Üçümüzde paramız mı var bilememişizdir. Ama her şeyin en iyisini yemiş, içmişizdir. İhtiyaç neyse o gün o alınmıştır. Hiç kimse hiç kimseye hesap sormamıştır.” (no.10)*

*“Babamın bana güveni çoktu. 13 yaşındayken beni develerle Süböve yaylasına yolladı. Hasan amca ile yapağları topladık 28 gün sonra döndük. Ben de babam gibi çocuklarıma çok güvenirim” (no.9)*

Aile üyeleri arasında bu denli güçlü bağlılık ve güven temelli ilişkilerin, genellikle aile dışı çalışanlar ya da yöneticilerle olan ilişkilerde aynı düzeyde olmadığı söylenebilir. Bu durum iç grup-dış grup ayırımına uygun bir davranış olarak görülebilir. Nitekim Graham’ın (1906) sosyolojik analizinde, insanların kendi gruplarını (iç grup) karşıt gruplardan ya da diğerlerinden daha çok sevmeye eğilimli oldukları ve bunun grup (aile) temelli etnosantrizme dönüşebileceği vurgulanmaktadır (aktaran Marshall, 1999). Aile işletmeleri için bu durum, işletmenin büyümesini engelleyebilecek bir sonuca yol açabilmektedir. Ancak çok uzun süre aileyle birlikte çalışan ve bu nedenle aileden gibi görülen, aile dışı yöneticiler için durum farklılaşmakta, bu kişiler sadece işlerin değil aynı zamanda ailenin de içinde yer almaya başlamaktadırlar. Aileden birisi gibi kendilerine hitap edilmekte ve aile ile ilgili olan her türlü faaliyetin içinde bulunmaktadırlar. Aile temelli iç grubun bir üyesi olarak kabul görmektedirler. Uzun süredir aile işletmesinde görev yapan üst düzey yöneticiler bir aile üyesi kadar aileye bağlılık geliştirebilmektedirler :

*“Toplam 18 senedir burada çalışıyorum...Belli bir birimin yetki ve sorumluluğu ile kalmıyor yaptıklarınız. Özel bir şey de olsa işin içersinde oluyorsunuz. Bir süre sonra aileden birisi gibi oluyorsunuz.” (n.9)*

*“İşletmede 20 yıldır çalışmakta olan ve aileden olmayan bir yönetici: “Aile dışından bir kimseye güvenip güvenmeme konusu var, profesyonellere güvenmeyi bilmiyoruz, beceremiyoruz, güven konusunda eksikliklerimiz var, oysa biz burada Yönetim Kurulu Başkanımızla, ağabey, kardeş gibiyiz. Eğer aileden birisi olmazsanız bu aşamaya gelemesiniz, bu kadar benimsenmezsiniz. Anadolu’da bir aile işletmesinde çalışıyorsanız, sonuçta böyle bir noktaya geliyorsunuz. Yönetim Kurulu Başkanımız bana “ağabey” der, ben de ona “kardeşim” derim. Böyle bir noktaya ister istemez geliyorsunuz. Anadolu’nun sıcaklığı da var. Batılı anlamda böyle bir şey söz konusu değil.” (no.14)*

Bir değer olarak belirlenen adalet, farklı araştırmalarda da vurgulanmaktadır ve adil uygulamaların işletmenin performansındaki iyileşmenin yanı sıra, yeni kuşak aile üyeleri, nitelikli aile dışı yöneticiler ve hissedarlar için işletmenin çekici hale gelmesini sağlamasıdır (Van der Heyden vd.2005, s.4-7). Ancak araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde de belirlenen adil davranmanın anlamı, daha çok aile üyelerinin işletme kaynak ve karlarından hak ettikleri ölçüde yararlanmaları, aile üyeleri arasında adil bir iş ve ödül dağıtımının olmasıdır:

*“Akrabalarımız arasında adil davranmak zorundaydık. Mesela ben hanıma bir şey almak istediğimde alamadım. Çocuğa bir şey alınca bütün çocuklara aldım aynı renkte. Hepsine almak zorunda kaldım. Bu hep içimizde olan bir şeydi, hep dikkat ettik” (no.10).*

*“Kesinlikle birbirimize karşı hesapta kitapta bir yanlışlık yapmayız. En büyükleri benim. 2 benim 1 onun çocuklarımız var. Bana % 60 ayırmışlar. Kabul etmedim. Biraderle hisseleri % 50 - % 50 bölüştük. Bir taraf 60 olmuş, 50 olmuş dikkate almayız ama yine de adil olsun diye düzelttirdim ben.” (no.15)*

Belirtilmesi gereken bir diğer durum ise adaletin özellikle aile üyeleri arasında korunmaya çalışılmasının yukarıda belirtilen iç grup-dış grup ayrımını desteklemesidir. Görüşmelerde aile üyelerinin, işletmelerinde aileden olanlar ve olmayanlar arasında özellikle adil davranılmaya çalışıldığına yönelik doğrudan herhangi bir açıklamaya rastlanılmamıştır. Bu durum, aile işletmelerinde aileden olmayanlara yönelik sıklıkla sergilendiği belirtilen nepotizm (kayırmacılık) olgusunun ne kadar yaygın olup olmadığı konusunu muğlak bırakmıştır. Görüşme hedef kitlesinin aile üyeleri olması nedeniyle bu konu derinlemesine ele alınamamıştır.

Aile değerleri ile ilgili bu tespitler, aileyi bir arada tutan ve aile bütünlüğünün uzun süre sürdürülmesini sağlayan ana unsurun değerler olduğunu ve değerlerin aile ilişkilerinde üretilen ve özgün bir kaynak olarak nitelendirilen aile sermayesinin de (Sorenson ve Bierman, 2009, s.193; Rothausen 2009, s.221; Danes vd., 2009, s.201) önemli bir unsurunu oluşturduğunu göstermektedir.

Danes vd.' ne (2009, s.199-210) göre aile sermayesi, insan, sosyal ve finansal sermaye bileşenlerinden oluşan aile kaynaklarıdır ve gerçek sermaye kriterlerine göre bir aile işletmesinin başarısı için çok daha fazla öneme sahiptir. Bu kaynaklara aile işletmesinde çalışmayan üyeler de dahil edilmelidir. Bu üyeler parasal katkı yapmasalar da aile değerlerine katkı yapmaktadırlar. Örneğin araştırma bulguları da aile işletmesinde çalışmayan ve eşlerini “destekler” konumunda düşünülen kadınların, değerlerin korunması ve aktarılmasında çaba gösterdikleri aşağıdaki gibi sık sık belirtilmiştir:

*“Bizim için aile çok önemli bir kavram. Çocukların eğitilmesi çok önemli. Bu konuda hanımlar evde çok iyi çalışıyorlar. Ailenin birliğinin sağlanmasında çok iyiler. Çalışanlara karşı sürekli bir saygıları var. Biz hanımları işte çalıştırmıyoruz burada.” (n.16)*

Dolayısıyla, değerlerle temellenen aile sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratarak, aile işletmesinin sürekliliğine olumlu katkı sağladığı yönündeki saptamaların (Hoffman vd., 2006, s.141; Tokarczyk vd., 2007, s.18) araştırmanın bulgularıyla da desteklendiği söylenebilir:

**Önerme 2a:** Üçüncü kuşağa ulaşabilmiş bölgesel aile işletmelerinde aile değerleri, aile içi bağlılığı koruyarak bir aile sermayesi yaratmakta ve işletmenin sürekliliği üzerinde etkili olmaktadır.

**Önerme 2b:** Üçüncü kuşağa ulaşabilmiş bölgesel aile işletmelerinin ataerkil aile değerleri, genç kuşağın değişime yönelik çabalarını engelleyebilmektedir.

### 3.1.2.2. İş Değerleri

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde aile değerlerinin yanı sıra, bazı iş değerlerinin de öne çıktığı görülmektedir. İlk olarak kurucular ve izleyen kuşaklarda *çok çalışmanın*, başarı için bir gereklilik gibi benimsendiği görülmekte; içerik olarak iş tutkusunu, *yenilik getirme* çaba ve isteğini, işletme ile sürekli ilgilenmeyi, işi ve işletmeyi geliştirmek için büyük gayret göstermeyi ifade etmektedir. Bu konuda özellikle işletmenin ilk kuruluş yıllarında kurucuların sergilediği çabalar, anekdot olarak anlatılmaktadır:

*“Afyon’da Gedik Ahmet Paşa Camisi var. Çok eski bir cami. O caminin mermerlerinin tamir edilmesi işini vali, dedemin yapmasını istiyor. Dedemin çalışkanlığını biliyorlar. Dedemin mermerden haberi yok. Dedem kabul ediyor...çok çalışkanmış, çok müteşebbmiş.” (no.10)*

*“Melih Bey sabahın köründe herkesten önce gelir ve en son o gider, çok programlı ve çalışkandır” (no.7).*

*“Rahmetli dedem okuma yazma bilmezdi. Ben lise mezunuyum, kardeşim üniversite mezunuydu, bizler çok çalışarak, çok sadakat göstererek bugünlere geldik, çok doğru olduk. Hiç yamulmadın mı? Evet, bazen inceldik, ama kopmadık.” (no.12)*

*“Biz de istirahat çalışmaktır. Benim 3, ağabeyimin 2, diğer kardeşimin 2 çocuğu var. Bizim yeğenler geldiğinde hemen işe başlarlar” (no.6)*

*“Babam ilk yenilikleri yapıyor. İlk beyaz önlüğü getiren babamdır. İçinde olan bir şey. Alanya'nın ilk modern, lüks kasabıdır. Yerler granittir. İsmi bile kasap yerine Hacıince et ve kasap reyonu olmuş.Bizim en büyük artımız turizmin gelişimine ayak uydurmuş olmamız ve mesleği geliştirmiş olmamızdır. ...Diğer kasaplar ise hala eski kafada kalmışlar” (no.3)*

*“Dedem için mermerciliği başlatan kişi diyebiliriz, bu sektörün duyanıdır” (no.10)*

Diğer yandan, hemen hemen tüm aile işletmeleri öyküsünde, özellikle risk alma gerekliliğinin altının çizildiği ve bu yöndeki davranışların cesaret olarak görülüp tanımlandığı belirtilmekte ve bu durumun aile üyeleri tarafından işleri başarmak için gerekli riskleri üstlenebilmek, değişime açık olmak ve sıfırdan başlayabilmek olarak kabul edildiği saptanmaktadır:

*“Alışveriş ettiğim toptancılar küçüldü, ben büyüdüm. Onlar dağıtımına girmediler, biz ileriye gördük, müşterinin ayağına gittik....1990 senelerinde bakliyatçılığa girdik. ABC markası altında. Görüldüğü gibi kolay değilmiş. İngiltere'den sortex makinaları getirdik.”(no.13)*

*“Zaten o yaratıcılık, cesaret, pratik zeka olmazsa netice fevkalade olmaz, olur da öylesine olur....Yılan deliğine elimizi sokarız” (no.12)*

Kurucuların getirdiği yenilikçi fikirler izleyen kuşaklar tarafından devam ettirilmektedir. Yenilikçi olmak, yeni ürün ya da hizmetler sunmak, yeni teknolojileri izlemek, yeni pazarlara girmek anlamındadır:

*“Türkiye’de ilk şahsa ait termal oteli bizimkidir” (n.12)*

*“Sektörde ilk diyebileceğimiz makine ithalatlarımız vardır” (n.16)*

*“Çin’e hammadde satıyoruz, Güney Afrika pazarına giriyoruz” (n.17)*

*“O zamanlar yapılan römorklar da tek bilye sistemi varmış, babam ise çift bilye sistemi yapmış, hareket kolaylığı ve sağlamlık olmuş..... Biz de Türkiye’de hiç olmayan bir biçerdöver ürettik, arkasında ilave aparatı var, aynı zamanda samanı da yapıyor, bunu ilk biz geliştirdik, boru sayesinde saman traktöre yükleniyor.”(no.18)*

*“Ben çok girişimci tanıdım ama bu kadar yeniliğe açık az insan gördüm. Fahrettin Ağabey işi geliştirmek için gerekli tüm yenilikleri yapıyor.” (no.1)*

*İşe bağlılık, iş ile özdeşleşme, işe destek verme, işi sürdürmek için olağan dışı çaba göstermek, problemler karşısında yılmamak yine en sık tekrarlanan değerler niteliğindedir. Çoğu zaman aile üyelerinin bu durumu bir tür adanmışlık olarak kabul ettikleri söylenebilir. İşe adanma ve bağlanma, aile işletmelerinin sabır yatırımcıları haline gelmeleri ve aile*

işletmesi olmayanlara göre, iş stratejilerine bağlılık geliştirmeleri ile sonuçlanmaktadır (Schulze vd., 2001, s.102). Bu araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin de birer sabır yatırımcısı olarak, işlerine yüksek düzeyde bağlı oldukları görülmektedir:

*“Babam işini çok iyi takip ederdi. ..Alkol almasına rağmen sabah 5’de kalkardı.”(no.13)*

*“Şirkette yatıp kalkıyorlar, kopamıyorlar, kuruluşta gece gündüz çalışmışlar, şirket evlatları gibi olmuş.”(no.16)*

*“Ticarete başlayan insanı bisiklete binen insana benzetirim. Biz ailecek bisikletin pedalını çevirmek zorundayız. Çevirmediği zaman düşer. Biz ailecek çevirmek zorundayız. Aileden herkes işin içinde.”(no.12)*

*“Aileden herkes işin içinde. En yakın olan ise torunum Yılmaz. Çıkıp da başka bir yerde çalışan yok.”(no.12)*

*“Benim 2 oğlum var, biraderin 2 oğlu var. Üniversiteyi bitirdiler. Hepimiz birlikte çalışıyoruz.” (no.15)*

*“Ürünleri çocuklarım gibi görüyorum. Yabancı bir ülkede ürünüme rastarsam, onu gelin kız gibi görüyorum, ona sarılmak istiyorum. Apayrı bir şey.” (no.2)*

İş değerleri olarak yine en fazla öne çıkan ve işletmelerin devamlılığında etkili olduğu sık sık belirtilen dürüstlük değerinin, iş etiği, doğruluktan ayrılmama, ahlaki değerlere bağlı olma, iç ve dış çevreye verilen sözlerin tutulması gibi davranış kodları yarattığı ve özellikle işletmelerin çevreleriyle sürekli ve uyumlu bir ilişki sürdürebilmelerinde kritik bir unsur olduğu belirlenmiştir:

*“Babam verdiği sözden dönmezdi. Mal sattığı insanı korurdu, kendisini müşterinin yerine koyardı.” (no.17)*

*“Sözümde mutlaka dururum. Müşterilerim beni tanımak istediklerinde, karşılarında her zaman kalitesine önem veren, istikrarlı, sözüne güvenilen, yapamayacağı şeye söz vermeyen, ama söz verince de bedeli ne olursa olsun yerine getiren bir kişi bulurlar” (16 no’lu işletme kurucusu ile röportaj, Aksoy, 2008,s.28)*

*“Bizim tek sermayemiz dürüstlük ve çalışmadır” (no.6.)*

*“Çocuklarıma tavsiyem şudur: Kimseye kefil olmayın, dürüstlükten taviz vermeyin ve itibarınızı kaybetmeyin” (no.13).*

Özetle, araştırmada belirlenen aile ve iş değerlerinin birbirini tamamladığı; Schein’in (1984), kültürün işlevleri olarak açıkladığı, grup içi (ailenin) dayanışmayı ve grubun (ailenin) çevresiyle uyumunu sağlayarak işlev gördüğü yönündeki savını desteklediği görülmektedir. Nitekim, görüşülen aile üyelerinin de gerek aile, gerekse iş değerlerini, işletmelerin sürekliliklerinde kritik bir unsur olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu sonuç, değerleri aile işletmelerinin önemli bir stratejik kaynağı olarak gören farklı araştırma sonuçlarını da desteklemiştir (Zahra vd., 2004, s.364; Chrisman vd., 2003, s.443).

**Önerme 2c:** Üçüncü kuşağa ulaşabilmiş bölgesel aile işletmelerinin iş değerleri, işletmenin çevresiyle uyumunu sağlayarak sürekliliği olumlu yönde etkilemektedir.

**Önerme 2d:** Üçüncü kuşağa ulaşabilmiş bölgesel aile işletmelerinde işe adanmışlık ve etik davranış, kurucu tarafından sonraki kuşağa aktarılan en önemli değerlerdir.

### 3.1.3. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedeklemenin temel hedefleri, eski kuşaktan yeni kuşağa varlıkları etkin ve adil bir şekilde iletme; etkin iş liderliğini devam ettirmek için iş kontrolünü aktarmak ve aile düzenini korumak ve ilerletmektir (Wang vd., 2004, s.60). Ancak, çoğu kez bu unsurun şansa bırakıldığı ya da çok önemsenmediği de bilinen bir gerçektir (Sharma vd.,1997, s.6; Stavrou,1998, s.135; Davis ve Harveston, 1999, s.32; Grote, 2003, s.113; Erdoğan, 2004,s.101; İbrahim vd.,2004, s.137; Yalçın ve Günel 2006, s.85; Scholes vd., 2008, s.9). Bazı vakalarda da benzer bir bakışın olduğu görülmektedir:

*“Ben kendi şirketimin geleceğinden endişe duyuyorum, ben olmazsam, birader olmazsa bu devam etmez. Bunlar (sonraki kuşak) aynı düzeni devam ettiremez. Birbirlerine sitem ederler, kahırlı konuşurlar. Aile ilişkilerini biraz daha resmiyete dökmek lazım ama bizde o yok.” (no.15)*

*“Türkiye’de Avrupa gibi veya Japonya’daki gibi bir asır, 75, 150 sene yaşayan şirketleri veya aile bireylerinin tümünün çalışmalarını görmüyoruz. Ben hep düşünüyorum, çocuklara bir çatının altında ayrı ayrı işler kurarak bunu nasıl uzatabilirim diye düşünüyorum. Vakıflı bir sistem durumunda değiliz. Küçük küçük üniteler halindeyiz. Sabancı gibi bir aile değiliz. Ailelerin vakıf kurması da daha gelişmiş değildir. Koç bunu yapmış, Sabancı yapmış, 50 – 100 aile bunu yapmış. Biz ne yaparız diye düşünüyorum. Biz şansa bırakmışız. Bundan sonrası zor bacım. Üzücüdür, bu taraftan bakınca garibim.” (no.9)*

Ancak araştırma kapsamındaki 3. kuşağa geçmiş ya da geçmek üzere olan aile işletmelerinin, ulaştıkları kuşağa değin olan süreçte belirli düzeyde bir örgütsel yedekleme sürecini de gerçekleştirdikleri görülmektedir. Özellikle, kurucuların yönetime geçecek bir sonraki kuşağı erken düşünmeye başladıkları, yetiştirilmesine önem verdikleri ve küçük yaşlardan itibaren ileride yönetimde bulunacağına dair kendilerine bilgi verildiği görülmektedir. Diğer yandan gelecek kuşakların aile düzenini koruyup, ilerleteceğine ve işleri etkin şekilde devam ettireceğine yönelik inanış da yaygındır:

*“En büyük torun şu anda 16 yaşında. O da sürekli sen ileride şirkette çalışacaksın diye yönlendiriliyor.” (no.16)*

*“Kızlarımın birisi grafiker, o kızımı yanıma getirdim, muhasebede çalışıyor. Oğlan Koç’u bitirirse, o da gelecek. Bu işletmeyi bırakanlara çok minnet duyuyorum, benim çocuklarım devam ettirsin diye çok isteğim var.” (no.10)*

*“Gerek aile efradına gerek çocuklarıma güvenim çoktur. İnşallah aile şirketini daha da büyütecekler. ....Bati anlayışı içersinde büyümelerini tavsiye ediyoruz. Gördüklerimizi gençlere aktarıyoruz. Benim vazifem bu, başarılar diliyorum.” (no.13)*



*“Babam sıfırdan bugünlere gelmiş. Babadan kalan arsanın üzerine ev yapmamış, babam arsayı almış, evini yapmış. Bugünlere gelinceye kadar çok yorulmuş, kolay değil. Bizimki de bundan sonra babamın getirdiklerini geleceğe götürmek, eksiye götürmemek, artıya götürmek. Yoksa çektiğimiz sıkıntılar niye ?” (no.4)*

Araştırmanın bulguları, örgütsel yedeklemenin ana aktörleri ve ortamı olarak işi gelecek kuşaklara “güçlü” şekilde bırakan bir kurucu, işletmeyi sürdürmeye “istekli” ve özellikle kurucu ile “yüksek oranda benzeşen” ikinci kuşak temsilcisi, “iş ve işletmeyi destekleyen bir aile ortamı ve kültürü” gibi unsurların mevcut olduğunu göstermektedir ve bu tespit örgütsel yedekleme sürecini, *devredici kuşağın özellikleri, devir alıcının özellikleri aile ile ilgili faktörler, iş ile ilgili faktörler, örgütsel yedekleme süreci özellikleri ve örgütsel yedekleme performansı* gibi faktörlerle açıklayan araştırmaları (Chittoor ve Das, 2007, s.70; Harveston, 1997, s.376; Cabrera-Suarez vd., 2001, s.43) doğrulayıcı bir çerçeve çizmiştir. Ayrıca, örgütsel yedekleme sürecindeki ana eylemler olarak, işin sosyalizasyonu, eğitim, özdeşleşme ve kontrollü yetki devri olarak öne çıkmıştır.

İş sosyalizasyonu, yeni kuşak temsilcisinin işe alışması ve iş tecrübesi elde etmesi anlamındadır. Varisin yetenekleri, bakış açısı ve değerleri ile işletmeyle bütünleşmiş ve işletmede sorumluluk almaya hazır olduğunu kanıtlamış olması beklenmektedir (Barach vd., 1988, s.51-53). İncelenen vakalarda, varisler özellikle erken yaşlardan itibaren babaları ile işte uzun zaman geçirmektedirler. Bu tecrübelerin, işin ve anlayışların öğrenilmesini kolaylaştırdığı belirtilmiştir:

*“Fahrettin ağabeyin ustası babasıdır...sadece babasından gördüklerini biliyor.” (no.1)*

*“Yazın ve okuldan çıkışlarda işe giderdim. Babam bana karşılığında para verirdi.Arkadaşlarım sinemaya giderdi. Ama bazen de gıpta ederdim sinemaya gidenlere, çocuk olduğum için. O zaman tek sinema vardı, sadece çok güzel film olduğunda giderdim. Meğerse iş öğreniyormuşum o zamanlar.”(no.2)*

*“Antalya`da 95 yıl önce kurulan, Avrupa`dan Avustralya`ya kadar ürün ihraç eden Yenigün Reçelleri`nin sahibi Mahmut Ruhi Alpagot, eski geleneklerden birini birini yerine getirmek için küçük oğlu 12 yaşındaki Berkay`ı, kentin en eski esnafı `Börekçi Tevfik` olarak bilinen Tevfik Ekizoğlu`nun yanına çırak olarak verdi. Zengin bir işadaminin oğlu olmasına rağmen Berkay, bir ay boyunca her sabah saat 06.00`da tramvayla işe gitti.”*  
([www.tumgazeteler.com.tr](http://www.tumgazeteler.com.tr), 28.07.2009, erişim tarihi: 20.02.2010).

Özellikle araştırma kapsamındaki işletmelerde bu sürecin birçok aile üyesini birden kapsadığı, herhangi bir veliahda erkenden odaklanmak yerine özellikle tüm erkek çocukları kapsayacak nitelikte bir sosyalizasyon süreci yaşandığı da ilave edilmelidir.

*“Biz 5 kardeşiz. 4 erkek, 1 kız kardeşiz. Dördümüzde şirkette ortağız. ...Hepimiz yaz aylarında çalışırdık, yazın tüp takardım. Tüp çıkarırdım.Tatil anlayışı diye bir şey yoktu. Liseden sonra üniversiteye gittim, yazları yine işlerde çalıştım.” (no.5)*

*“Biz kundaktan çıktık, yani apalarken fabrikaya geldik. Donumuza yapardık, amcamız bizi kırımizle eve gönderirdi. Kundaktan fabrikaya düştük.” (no.10)*

Erken yaşlardan itibaren iş sosyalizasyonu sürecini yaşamaya başlayan sonraki kuşak temsilcilerinin aldıkları eğitim, örgütsel yedeklemenin bir diğer önemli konusudur. Birincil sosyalleşmeyi izleyen iş sosyalizasyonu ve eğitim konuları genellikle kurucuların yönlendirmeleri ile şekillenmiştir. Birinci ve ikinci nesiller göz önüne alındığında, ikinci neslin kuruculara oranla daha iyi eğitim aldıkları söylenebilir. Ancak, yetişmekte olan devir alıcılar, babaları ile olan yüksek düzeydeki özdeşleşme sonucunda eğitime isteksiz davranmaları ve babalarının ısrarları ile okumayı kabul etmeleri durumu da sık rastlanılan bir olgudur. Eğitim alınan alanlar, işletme ile ilgili olacak şekilde planlı ve bilinçli seçimler doğrultusunda olmuştur ve bir kısmı *“sadece babaları istediği için okula gitmeyi”* kabul etmişlerdir. Örneğin mermer ve inşaat malzemeleri üretimi ile ilgili işler yapan işletme sahibinin üç oğlundan büyük olan iktisat okurken, ortanca maden mühendisi, küçük ise mimar olarak eğitim almışlardır. Hatta, bu konuda bazı kurucuların, bilinçli bir şekilde ikinci nesli çok küçük yaşlarda değil, ancak belirli bir yaştan sonra beraberinde işletmeye getirip götürmeye başladıkları; bunun gerekçesini ise çok küçük yaşlarda götürmeleri durumunda ikinci kuşağın okumaya meraklı olmayacakları şeklinde açıkladıkları da belirtilmelidir. Çocuklarını okumaya yönlendiren kurucuların, işletme ihtiyaçlarını düşünerek izleyen kuşak temsilcilerinin meslek seçimlerini etkiledikleri görülmektedir. İşletmelerin planladıkları yeni yatırım alanlarına göre, izleyen kuşakların eğitimleri planlanmaktadır. Bu davranışın bir diğer önemli nedeni olarak da yörede iyi yetişmiş eleman bulma zorluğu gösterilmektedir:

*“Ben 17 yaşındaydım, babamla çalışmayı çok istedim. Üniversite okumak istemedim, babamın zorlamasıyla okudum. Lisede okuldan çıkınca babamın yanına giderdim.” (no.8)*

*“Hepimizin okumasını isterdi, ben açık söyleyeyim, babamın hatırı için okudum. Liseyi ben Konya’da okudum, uzaya gider gibiydi o günün koşullarında. Bir günlük yoldu.” (no.5)*

*“Fahrettin ağabey hiç okumuyor. Öğretmeni soruyor ne olmak istiyorsunuz diye. Ben ticaretçi olacağım diyor.” (no.1)*

*“Okumaya teşvik eden bir babaydı, bizi yönlendirdi. Kafasında planladığı işlere göre bizim eğitimimizi planlamış. İşin başına geçtiğimiz zaman kendisi de rahat etmiş. Biz de rahat ettik. ....Sanayiye giderdik ama bizi yazları işyerine getirmezdi. Ben çalışacağım, siz okuyacaksınız derdi. Lise yıllarında yaz aylarında fabrika içersinde çalıştık. Ama daha erken yıllarda çalışmadık. Ben fabrikanın saçlarının civatarlarını sıkığımı bilirim. Ben bir ürünün nasıl yapılacağını bilirim, akışını bilirim, satış noktasında geldiğin zaman çok rahat oluyorsun*

*çünkü içini biliyorsun. Bu da büyük yarar sağladı ama bunu ilkokulda değil, lisedeyken yapacaksın çünkü harçlık tatlı gelirse, okumak zor gelir, okumaktan vazgeçebilir.” (no.19)*

*“Büyük oğlum bu sene Maden Mühendisi olacak, sektöre gelecek. Osman, pazarlama mezunu, çalışmaya başladı. Bir tane yeğenime Yunanca okutuyoruz.” (no.17)*

*“İngiltere’de 2 yıllık et ile ilgili meslek yüksek okulunda okudum, dil de öğrendim. Alanya’dan istediğim para zamanında gelmiyordu, ben de Burger King restoranlarında çalıştım.” (no.3)*

Üçüncü nesilde ise durum genelde tüm işletmelerde benzerdir: Üçüncü neslin, önceki kuşak temsilcilerinin yönlendirmeleriyle, yine işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim alanları seçtikleri, ancak eğitimlerine önceki kuşaklara nazaran daha fazla önem verildiği ve genellikle Türkiye’de ya da yurt dışındaki tanınırlığı yüksek üniversitelerde eğitim almalarının sağlandığı görülmektedir. Eğitim sürecine karşı daha istekli olan üçüncü neslin ağırlıklı bölümü mezun olduktan sonra işletmede çalışmaya başlarken, bir bölümünün de başka işletmelerde “tecrübe” kazanmaları istenmektedir:

*“Çocuklarımız ise bizi geçti....Benim çocuklarım Koç Üniversitesi mezunu. Her ikisi de. ...12 senedir İstanbul’dalar. Öncelikle kendi ayaklarının üstünde durmaları önemli. Oğlum 2 senedir bir Malezya firmasının temsilciliğini yapıyor. Kızım 7 senedir bir firmanın dış ticaret müdürü. Gerektiğinde atlar gelirler. Çoğunun evladi Amerika’da okumuştur. Bir sürü mermerci arkadaş çocuklarını Amerika’da okutuyor. Adama bakarsın bir şeye benzetemezsin.” (no.11)*

*“4.kuşak Amerika’da, okuyorlar. Yetişerek işin içine girecekler. Belki çok daha farklı boyutlara onlar taşıyacaklar.” (no.14)*

*“Ben yorulduğum için kardeşimin küçük oğlu, Mert Bey Ankara Bilkent işletme mezunu, geldi, ona yavaş yavaş aktarıyorum.” (no.12)*

Örgütsel yedeklemenin bir kerede yapıp biten bir olay olmadığı, bunun yerine uzun vadeli bir süreç olduğu pek çok araştırmada ortaya konmuş olup, örgütsel yedeklemede kazanılan tecrübe seviyesinin en fazla ilk nesilden ikinci nesile geçişte olduğu belirtilmektedir (Lambrecht, 2005, s267; Longenecker ve Schoen, s.5; Sharma vd., 2003, s.2-11; Astrachan vd.2002, s.49). Nitekim örgütsel yedeklemenin bir diğer alt boyutu olarak öne çıkan özdeşleşme, birinci kuşağı ya da mevcut kuşak temsilcisini, bir rol model olarak benimseyerek, onu örnek alma ve onun yolundan gitme anlamındadır. Özdeşleşme sonucunda özellikle ikinci kuşak temsilcisi kurucuya benzeşmeye başlamaktadır. Kurucu, sahip olduğu değerleri ve bakış açısını izleyen nesile aktarmakta ve onu ya da onları özellikle iş sosyalizasyonu sürecindeki etkisi ile adeta şekillendirmektedir. İş sosyalizasyonunun iki tipi olan *Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli* veya *Yeni Lider Geliştirme Modeli* bu anlamda uygun bir tipolojidir (Garcia-Alvarez vd., 2002, s.198-199). Araştırma kapsamındaki kurucuların aile işletmesinin sürekliliği ve işlerin her zamanki gibi gittiğini görebilmek için

devir alıcıyı genellikle eşbiçimli kurucu yetiştirme modeline göre yetiştirmeye çalıştıklarını ve izleyen kuşağı kendilerine benzeştirmek istediklerini göstermektedir. İzleyen kuşaklar da babalarından gördükleri bu yöntemi devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Burada ilginç olan bulgu, izleyen ikinci kuşak temsilcilerinden en az bir tanesi kendiliğinden babası ile yüksek oranda benzeşmekte, onu örnek almakta ve onun gibi olmak istemektedir. Dolayısıyla ikinci neslin birinci nesle yani kuruculara yüksek oranda benzeştiğini ve aktarılan tecrübe seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu gelişmeler ise söz konusu işletmelerin sürekliliğini olumlu yönde etkilemektedir:

*“Benim şansım ilk çocuk olmam ve bu mesleği seçmem ve babamla büyümem oldu.” (no.3)*

*“Babamız bizi nasıl çalıştırdıysa ben de oğullarımı öyle çalıştırdım. Nasıl bir yunus balığını oynatırken ağzına bir şeyler verirler, onun gibi. Ben de çocuklarıma maaş ve yevmiye vererek alıştırdım, küçüğü de öyle yapıyorum. Mesela Cumartesi günü çalıştırdığımda babam bana bir bedel verirdi. Bu arada işi de sevdirmiş bana.” (no.2)*

*“Fahrettin ağabey hiç okumuyor, öğretmeni soruyor, ne olmak istiyorsunuz diye. Ben ticaretçi olacağım, ben babama yardımcı olacağım diyor.” (no.1)*

*“Zaten fikirlerimiz uyuşur. Karşılıklı otururken babamın aklından ne geçtiğini bilirim. Telepati gibi. Benim aklımdan geçenleri de o bilir. Onun aklından geçenleri de ben bilirim. Benim düşüncelerime hayır dediği pek olmaz. Parazitimiz yoktur.” (no.4)*

Dumas, (1989, aktaran Handler, 1994, s.142) yaptığı nitel araştırmada, kız çocuklarına erkek çocuklardan farklı davranıldığı, erkek kardeşlerine göre, aile işletmesi ile ilgili daha az zaman harcadıkları, daha az yetenek geliştirdikleri ve daha az cesaretlendirildikleri gibi sonuçlara ulaşmıştır. Rosenblatt vd. (1990, s.195) ve Garcia-Alvarez vd.,(2002, s.202.), kız çocuklarının da devir alıcı olarak görülmesini önermektedirler. Ancak, genel olarak kız çocukların, erkek çocuklara oranla daha arka planda kaldıkları ve potansiyel bir devir alıcı olarak görülmedikleri konusunda Türkiye’de yapılmış olan pek çok araştırma bulunmaktadır (Ada ve Kelgökmen, 2006, s.520; Akın ve Yılmaz, 2004, s.186; Karayormuk ve Köseoğlu, 2006, s.378). Nitekim bu araştırma kapsamındaki 19 işletmeden sadece 4 tanesinde kız çocuklara işletmede görev verildiği belirlenmiştir:

*“Aileden herkes işin içinde, kardeşimin kızının da görevi vardır. (Şu en son aile fotoğrafımız, 3 benim, 3 de kardeşimin çocuğu var, bir tanesi kız olduğu için burada resme girmemiş)” (no.12)*

*“4. kuşak halen daha çok etkili değil. Gülşah 30 yaşlarında, Mustafa ise 80 doğumlu, Mustafa şu anda yurt dışında İngiltere’de yüksek lisans yapıyor, Gülşah ise İstanbul’daki ofiste pazarlama işi ile ilgili.” (no.7)*

*“Şu anda benim oğlum 4. kuşak yönetimde. Oğlum satış, satın alma ve ihracat yönetmeni olarak çalışıyor. Marmara İşletme mezunudur. 1. olarak mezun olmuştur okulundan....Bir kızım da vardır benim, o da burada çalışıyor.” (no.2)*

*“Kızlarımla birisi grafiker, o kızımı yanuma getirdim, muhasebede çalışıyor.” (no.10)*

Mevcut kuşağın izleyen kuşağa olan güveni ve sorumluluk verme hisleri ile de yakından ilgili olan yetki devri, örgütsel yedeklemenin bir diğer önemli alt boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak buradaki yetki devri, zaman içine yayılmış olan ve çoğu zaman da kontrollü denebilecek türdedir. Kurucuların yetki devretmekten ve örgütsel yedeklemeyi planlamaktan kaçındıkları bazı araştırmalarda belirlenmiştir (Lansberg 1988, s.121; Peay ve Dyer, 1989, s.47; Rosenblatt vd., 1990, s.179). Matthew vd. (2004, s.189) ise birinci kuşak aile işletmelerinin, ikinci ve üçüncü kuşaklara göre daha az örgütsel yedekleme planlaması yaptıklarını ortaya koymuştur. Batı Akdeniz Bölgesindeki kurucular da genel olarak, sahip oldukları güçlü merkezci etkileri bırakmak istememektedirler. İşletmenin sürekliliğini istemelerine ve izleyen kuşaktan en az bir tanesini kendi veliahtları ya da tıpatıp benzerlerini yetiştirmelerine karşın onlara uzun süre “kontrollü yetki” vermekte ve işletmeden emekli olmakta zorlanmaktadırlar. İşletmede “artık bir şeye karışmıyor” gibi görünseler de yine de “her şeyden haberdar olmak” istemektedirler. Kurucu merkezçiliğinin etkisi ile kurucular tüm kontrolü kaybetmek istememektedirler:

*“Hırsımı yenemiyorum. O hırs hala var. Emekli olamıyorum. İşleri bırakamıyorum.” (no.3)*

*“Dilden söylüyor, bir şeye karışmıyorum diye. Bir şeye karışmıyor ama buraya gelmeden de ediliyor, kurucumuz her şeyden haberdar olmak istiyor.” (no.15)*

*“Babam beni % 5 ile ortak etmiş. Ertesi yıl muhasebecimiz, Arif amcaya talimat vermiş ve sayımdan sonra % 50 ortak yap Mahmut’u demiş. Normal adı ortaklık. Benim için fark etmiyordu, ben gene çalışıyordum. O zaman Bağkur kanunu çıktı.1983 veya 1984’de emekli oldu Bağkur’dan. Oğlum artık benim emekli maaşım var, ben ticaretten çekilmek istiyorum, ben tamamını sana bırakayım dedi. Ondan sonra tamamını bana bıraktı. Hala babam gelir, ben onu getiririm. Beni denetler, gelen hammaddeye bakar, ben 85 yaşına geldiğim halde dimdik ayaktaım, işin başındayım mesajını vermek ister, bunu hissettirir. O, gelince bütün personel Necmi amca hoş geldin der, ayağa kalkar, ellerini öper.” (no.2)*

*“Ağır ağır devredelim şekliyle oğluma Yönetim Kurulu Başkanlığını verdim. Bizi onursal başkan yaptılar. Başımızın tacısını dediler. Toplantılarda olsun akıl danışacağız dediler, yok oldukları yerde koşuyoruz, yine geliyoruz. 2003’den itibaren bu şekilde devam ediyorum.” (no.13)*

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, 3. kuşağın daha iyi eğitim almaları, buldukları şehirlerden farklı yerlerde yetişmeleri gibi etkenlerle aile işletmesine bakış açıları kurucu değer ve bakış açısından farklılaşmaya başladığına yönelik bulgular da vardır. Bu bulgular, 3. kuşak sonrasında incelenen aile işletmelerinin sürekliliklerinde bir kırılma ihtimalini göstermektedir:

10 no'lu işletmenin 3. kuşak temsilcileri geleneksel üretim ile ilgili ancak ayrı bir yatırımla çalışmalarına devam etmeyi seçmiş ve işletmenin sadece mermer üretimi geleneğinin dışına çıkmışlardır: "60 senedir Alimoğlu sadece mermer işi yapmış... Ağabeyimin kızı Alimoğlu tasarım diye bir firma kurdu..."(no.10)

"3. Neslin işe bakışı farklı. Babamız her ne pahasına olursa olsun bu işi kurmuş, bir çok fedakarlık etmiş, biz ona göre daha rahatız. Biz ondan gördük. Biz onu daha açık hale getirdik. Onun vermiş olduğu tecrübeleri kullandık...bu noktada 3. Neslin nasıl bir tavır alacağını çok çok dikkatli izliyoruz, bunu izlerken de burada genellikle onların fikirlerini almaya çalışıyoruz. Sen ne düşünüyorsun gibi. Onlardan beklentilerimizi empoze etmek yerine onların beklentilerini, niyetlerini öğrenmeye çalışıyoruz." (no.17)

11 no'lu işletmenin 2. Kuşak temsilcisi: "Benim çocuklarım Koç Üniversitesi mezunu...12 senedir İstanbul'dalar. Oğlum 2 senedir bir Malezya firmasının temsilciliğini yapıyor, kızım 7 senedir bir firmanın dış ticaret müdürü." (no.11)

Sonuç olarak süreklilik sorunsalı ile en fazla ilişkili olan ve dolayısıyla temel boyut olarak nitelendirilebilecek iş sosyalizasyonu, eğitim, özdeşleşme ve yetki devri olarak alt boyutların yedekleme sürecini karakterize ettiği görülmektedir ve bu tespitler ışığında aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir:

**Önerme 3a:** Bölgesel aile işletmelerinde 2. kuşak varis, kurucuyla eşbiçimli benzeşme modeliyle yetişmektedir.

**Önerme 3b:** Bölgesel aile işletmelerinde kız çocukları potansiyel devir alıcılar olarak görülmemektedir.

Bu işletmelerin üçüncü kuşak temsilcilerinin, ikinci kuşak kadar kurucuyla eşbiçimli olması beklenmemesine rağmen yeni bir liderlik modeli yaratıp yaratamayacaklarına yönelik henüz güçlü bir kanıttan söz etmek zordur. Bu nedenle konuya yönelik herhangi bir önerme geliştirilmemiştir.

### 3.1.4. Stratejiler

Aile işletmelerinde, stratejik karar alma sürecinde aile içi dinamiklerin rol aldığı, aile ve iş stratejilerinin birbirinden ayrılamaz halde olduğu, bu durumun bir duygusal bağlılığa yol açtığı pek çok araştırmada ortaya konmuştur (Kesken vd. 2008, s.270; Habbershon ve Williams, 1999, s.5; Yıldız, 2008, s.52; Sharma vd.1997, s.4; Harris vd., 1994, s.160; İbrahim vd. 2004). Aile ve iş ile ilgili stratejilerin paralel olarak yapılması gerekliliği önerilse de (Leach ve Bogod, 1999, s.107), araştırma kapsamındaki aile işletmeleri için bu durumun farklı olduğu gözlenmektedir. Ailenin gelişimi ile ilgili daha geleneksel yönelimler öne çıkarken iş ile ilgili karar ve uygulamalarda, özellikle işletmenin kuruluş dönemindeki çevresel fırsatların izlenmesi ve yöreye yenilik getirilmesi gibi konularda daha yenilikçi

davranışlar izlenebilmektedir. Bu durum aile işletmelerine özgü bir paradoks gibi görülse de, sonuçları açısından bakıldığında sürekliliği sağlayan bir dinamiğe dönüşmektedir. Aile içi geleneksel ilişkiler bir bağlılık kültürü yaratırken, işletme için yenilikçi yönelimlere daha fazla eğilmeyi, çevresel fırsatları daha iyi izlemeyi; dolayısıyla da çevreyle uyumu sağlamayı kolaylaştırmış görülmektedir.

Aile işletmeleri, göreceli olarak küçük ölçekli, daha fazla yerel pazar bilgisine sahip ve finansal açıdan büyük işletmelere göre kolay karar alabilen ve buldukları pazarlarda yenilikçi özellikleri ile bilinmektedir (McCann vd., 2001, s.53). Yenilikçilik, genellikle farklı olmak için fırsatlar aramak anlamındadır (Thompson, 1998, s.283). İncelenen vakalarda, teknoloji, sunulan ürün ve hizmetler gibi diğer pek çok konuda yenilikçiliğin önemli bir ortak strateji olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin tamamında gerek kullanılan teknoloji, gerek sunulan ürün ve hizmetlerde yenilikçi davranmaya çaba gösterdikleri görülmektedir. İzlenen yenilikçi davranışların ağırlıklı bölümü, yeni ürün ve teknolojilere açık olma, teknolojik değişimleri yakından izleme, uygulamaya çalışma ve yenilikler sunma arayışları bulunmaktadır. Örneğin iş konularıyla ilgili Türkiye'ye gelen ya da dünyada yeni çıkan en gelişmiş teknik cihazlar yakından izlenmekte ve hemen işletmeye alınmasına ya da benzerinin bulunmasına çalışılmaktadır:

*“Trendler ve teknoloji sürekli gözlemlenir. Yeni teknolojiye ciddi yatırımlar yapılır. Tübitak destekli süreç iyileştirme gibi sürekli çalışmalarımız vardır. Yeni teknolojileri ithal ederiz. Mühendis arkadaşlarımız sürekli araştırırlar. Sektörde ilk diyebileceğimiz makine ithalatlarımız vardır. Kurucumuz, yeter ki gidip görsün, hemen alır onu, o konuda çok gözü kara bir insandır” (n.16)*

*“Yeni teknolojileri takip ediyoruz. Fuarlara gidiyoruz. Önceden robotlarımız yoktu. Örneğin robotlarla üretim yapıyoruz...Dünyadaki yeni sistemleri araştırıyoruz.Türkiye kabul ettikçe biz de alıyoruz.”(n.19)*

*“ 50 civarında farklı reçel, lokum, şekerleme çeşidi üretiyoruz, sürekli yeni bir ürün çıkarırız, örneğin kamkat reçeli yaptık, yeşil turunç denedik, bazısı diyabetiktir, sürekli yapıyoruz” (n.2)*

*“Türkiye’de ilk defa tandırı dana etinden yapan lokanta biziz. Etin en kaliteli yerlerinden ve yağsız olarak yapılır.”(n.14)*

*“E-ticaret çıktı, insanlara ulaşmak için çok önemli. İlk sayfada çıkan 10 firmayı satın almacılar arıyorlar. Bizim de ilk onun içinde görünmemiz gerekiyor” . (n.19)*

*“ Babam çok değişik şeyler üretmeye başladı. Üçgen parke üretti. Çok uğraştı, gecesini, gündüzünü verdi bu işe, 4 yıl uğraşıldı, hepimiz uğraştık, ağabeyim, babam, amcam ve ben. ARGE gibiydi, ama başarılı olmadık” (n.8)*

*“Dünyada ne üretilmişse, Manavgat’a babam getirmiş.” (n.5)*

Diğer yandan başlangıçta yöre için yeni işlerin kurulmasında atak davranan kurucuların işin gelişmesi ve işletmenin yaşam seyrinde belirli bir noktaya gelmesiyle daha temkinli ve mevcut durumu korumaya yönelik davranışlar sergiledikleri de önemli bir bulgudur. İşlerin ya da işletmenin gelişen şartlar karşısında gereksinim duymasına karşın, geleneklere ve yörelerine olan bağlılık ve onlardan kopamama sonucu alışılmış düzenin dışına çıkmaktan çekinme durumu izlenmektedir. Kurucuların işlerin yararına olmasına ya da bir takım stratejik avantajlar getirme olasılığına karşın, topraklarına bağlı kalmak isteği sık karşılaşılan bir olgudur.

*“Bir arazi alalım, otel yapalım dedim ama babam razı olmadı. Parası haram olur dedi. Nasibinizi Manavgat'ta arayın, sahile gitmeyin dedi. Aile işletmesi olduğu için ferdi karar veremiyorduk. Sonuçta babamızın baskısıyla ara verdik. 83'lü yıllarda turizm teşvik çıktı. Ben de o arada müteahhitliğe devam ediyorum. Resmi gazeteyle bir baktım, her şey bedava. İştahlanıyorum ama her şey ortak. Kasa ortak, hamle yapamıyorum. Babamın yaşı ilerlemişti, sonunda kabul etti. 87'de inşaatla başladık” (n.5)*

*“Aslen Burdurluyuz. Kök Burdur'lu. Terk etmedik. Rahmetli babam istemezdi. Büyükler de istemezdi. Eskişehir örneğin çok güzel bir şehir, şehrin kültürü çok yüksek, Türkiye'nin ortasında, teknik eleman sorunu da yok. Ama gidilmesin dediler.”(n.18)*

*“Ben markalaşmak isterdim ama patron başım ağrımıyor diyor, az yere satalım garantili satalım diyor, bizim patron para zenginliğini tercih etti, kabul ettiremedim” (n.3)*

*“Aslında ben istemiyordum, baba dışarı çıkalım Alanya bizi köreltir dedim, Burdur'da Organize Sanayi Bölgesinde fabrika kuralım diyordum, ama babamın Alanyalılığı kabardı, patron kabul etmedi....” (n.3).*

*“Ben ailemi hiçbir şeye sokamadım, çok fırsatlar doğdu, ama şimdi ağabeylerle (amcaoğulları) ayrılık olunca içinde olan yatırımları yapabiliirim. Her türlü yatırımı yapabileceğim 2 milyon m<sup>2</sup>'lik bir arazim var.” (n.10)*

*“Babama dedim ki, ben hakkından gelemiyorum, baba bir işçi alalım dedim. Yok istemem dedi. Telefon alalım dedim, istemem dedi, neyse karaborsa bir telefon aldık. Çalışmaya devam ediyoruz, iş büyüyor, Eti'den bayilik geldi. Günlük 500 – 600 kilo bisküvi yapıyordu Eti. Bir arkadaşla ortak olmak istedik, sana hisse vereyim dedim, babam yine karşı çıktı.” (n.13)*

Ancak bazı işletmelerde sonraki kuşağın büyüme ile ilgili hedefleri geliştirdiği ve bunları uygulama konusunda somut adımlar atmaya çabaladıkları da izlenmektedir:

*“Bizim yöresel firma olmaktan çıkıp, ulusal bir firma olmamız gerekir dedik. Şu anda Ege'ye açılalım dedik. İkinci fabrikamızı Ege Bölgesinde Akhisar'da kuruyoruz. Akhisar'daki yatırım konusunda daha iyi olacak her şey. Ege Bölgesindeki yapılanmadan sonra, Türkiye geneline hizmet vermeye çalışacağız, artık dondurulmuş ürünler var, daha sonra ise Avrupa'da tanınmış bir marka ile ortak bir girişimde bulunabiliriz”(n.1)*

*“Babamla arabanın tabanına buz koyarak etleri Alanya'dan Kemer'e getirip sattık, zamanla işleri geliştirdik, şu anda pek çok tanınmış fast food zinciri ve ünlü marka için üretim yapıyoruz. Babam o gün bana, oğlum ben Kemer'e et sattım, inşallah sen de Türkiye'ye satarsın demişti. Ben babamın yanında büyüdüm, işin sıkıntılarını görerek büyüdüm” (n.3).*

*“Restorandan sonra otel ile devam eden yatırımlarımız, çok büyük bir alışveriş merkezi ile devam edecek, gelecekte yeni yatırımlar planlıyoruz. İnşallah 2 senelik bir süre içerisinde çok konuşulacak bir alışveriş merkezi açılacak İkbal tarafından.” (n.14)*



“Vizyona baktığımız zaman artık Türkiye'nin dışına taşmayı düşünüyoruz. Mevcut konumuzla veya başka konularla ilgili. Başta Çin ile ilgileniyoruz. Çünkü biz Çin'e hammadde satıyoruz. Onlarda bu hammadde yok. Onlarda işçilik ucuz. Biz de onlarla bir bağlantı kuralım diyoruz. Pazarlama boyutunda da Güney Afrika gibi ülkelerle temas içindeyiz. Yeni yeni partnerlerimizin olması gerekiyor, iş ortaklığı olabilir, değişik konsorsiyumlar ya da güç birlikleri olabilir.” (n.17)

Diğer yandan aile işletmelerinin çoğu kontrollü büyümeyi, ağırlıklı olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte ve her yıl planlanan oranda ya da karın belirli bir bölümü kadar, özsermayeye dayalı ve ağırlıklı olarak mevcut işlerin genişletilmesi şeklinde yapmaktadır:

“Sürekli yeni yatırım yapmamız gerekiyor, yoksa onlar bizi geçerler. Sürekli kendimizi geliştirmek durumundayız, yeni makineleşme yapmalıyız, yoksa küçülürüz, gelecekle ilgili çizdiğimiz bellidir, dımdık bir çizgi ile yukarı çıkmak en tehlikelidir, düz çizginin altına düşmek de tehlikelidir, düz çizginin biraz yukarıya çıkması gerekir, %15, %20, %22'lik bir büyümeden fazlasına izin vermem, istikrarlı bir büyüme gerekir, 5 milyon \$ ciro yaptysak, bu yıl 6 milyon \$ ciro yapalım isterim”. (n.2)

“Her türlü işletmenin ayakta kalması için sürekli büyümesi gerekiyor. İyileştirmeleri sürekli yapmamız gerekiyor, yıllık % 10 gibi büyüme hedefimiz var, bunu da sağlıyoruz...Kurucumuz şirketin sürekli sağlam bir yapı üstünde oturmasını isteyen, özkaynaklara dayalı büyümeyi isteyen bir insan, ticari kredilerin toplam miktarının karın %10'undan fazlası olmamasını isteyen bir insan, sürekli büyümeyi öngören bir insan.” (n.16)

“İnşaat malzemeleri sattığımız mağazamızı geliştirmek istiyoruz. Bir diğer önemli hedefimiz de lüks ve kaliteli inşaat yapmak gibi bir isteğimiz var, harbi harbi lüks konut yapmak. Kendi alanımızla ilgili büyümek istiyoruz.” (n.4)

“Toptan dağıtım işimiz devam ederken, 1990 senelerinde bakliyatçılığa girdik. ABC markası altında. Görüldüğü gibi kolay değilmiş. Büyük bir teşkilat. 2006 yılında Özçelik diye büyük bir yağ fabrikası vardı. Oraya ortak olduk. Şimdi düşüncemiz kuruyemiş işine girmek ve bakliyatı nasıl ileriye götürebiliriz diye düşünüyoruz. Özçelik'in yanına ne ilave edebiliriz diye düşünüyoruz.” (n.13)

“Vizyonumuz: Sürekli karlı büyüyerek tüm paydaşlarımıza değer katan örnek bir üretim ve dağıtım şirketi olacağız.” (n.13)

“Cami halısı üretmişler, makine halısı, uzun metrajlı.1950'li yıllarda makine ile halıcılık devam etmiş. Halıcılık devam ederken aynı zamanda Fransız bir işletme ile gül yağı üretimine girmişler.” (n.7, Isparta)

“Aşçılık babadan oğla geçiyor, sanat gibi. Ama bizdeki olay farklı. Biz farklı yatırım olaylarına kaydık. Turizm ve gıda sektörüne biz farklı olarak girdik.” (n.14)

Bu kısımda son olarak bölgesel işletmelerin müşteri odaklı davranışları vurgulanmalıdır. Araştırma kapsamındaki tüm işletmelerde müşteri tatmininden önemli bir ilke olarak sözedilmekte ve bu durum bir itibar konusu olarak algılanmaktadır:

“70 yıl yemeği kendim için yaptım. Kendim beğendim, insanlar da beğendi. Kendi beğenmediğim yemeği müşteriye sunmadım.... 80 yıldır bizde porsiyonlar aynı büyüklüktedir. İkbâl'in tarzı böyledir. Müşterilerimize aynı standartlarda hizmet veririz...İnsanlar buradan mutlaka mutlu ayrılmalılar, şartlar ne olursa olsun, bedeli ne olursa olsun..” (n.14)

“Mal sattığı insanı çok korumaya çalışırdı, kendisini müşterilerin yerine koyardı.” (n.17)

*“%100 müşteri memnuniyeti doğrultusunda var olan sorunları yalnızca çözmek değil, sorunu kaynağında çözmek ve oluşmasına fırsat vermeden sıfır hata ile üretim yapmak,..... (işletmesinin) kalite ve hizmet anlayışını oluşturur” (1 no’lu işletme firma broşürü).*

*“Müşteri velinimetimiz sözüyle hareket ettik, .... müşterilerimizin ihtiyaçlarını etkin şekilde karşıladık” (13 no’lu işletme ile ilgili ATSO Vizyon Ocak-Şubat 2007, s.4’de çıkan yazıdan).*

*“Müşterilerim beni tanımak istediklerinde, karşılarında her zaman kalitesine önem veren, istikrarlı, sözüne güvenilen, yapamayacağı şeye söz vermeyen, ama söz verince de bedeli ne olursa olsun yerine getiren bir kişi bulurlar” (16 no’lu işletme kurucusu, Yenises dergisi, yıl:13,Sayı:147,s.28).*

Bu saptamalar ışığında bölgesel aile işletmelerinin temel stratejik yönelimlerine yönelik aşağıdaki önerme geliştirilmiştir:

**Önerme 4:** Üçüncü kuşağa ulaşmış bölgesel aile işletmeleri, başlangıç aşamasında daha yenilikçi ve atak davranırken, olgunlaşma aşamasında kontrollü büyümeyi bir stratejik yönelim olarak benimsemektedirler

### **3.2. Bölgesel Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı ile ilgili diğer değerlendirmeler**

İlk olarak literatürde oldukça sık vurgulanan ve sürekliliği etkileme olasılığının yüksek olduğu belirtilen finansal durum ve kurumsallaşma boyutlarının, incelenen aile işletmeleri için öne çıkmadığı görülmektedir. Görüşme yapılan kişiler, genellikle finansal konuların anlatımına öncelik vermemişler; bu konuda kendilerine yöneltilen soruları da sınırlı yanıtlamışlardır. İşletmelerin büyümesi ve ileriki kuşaklara aktarılabilmesi için finansal açıdan da sağlıklı olmaları gereğine inanıldığının belirtilmesine karşın, araştırma kapsamında dile getirilen ve önemi vurgulanan ortak bir boyut olarak öne çıkmadığı görülmektedir. Muhtemelen bu konu, bir yabancı ile paylaşılmayacak derecede mahrem görülmüş olabilir, ancak maddi konuları konuşmanın hoş karşılanmaması durumunun da bir geleneksel eğilim olduğu düşünülmektedir.

İkinci olarak, aile işletmelerinin süreklilik sorunsalında en önemli konulardan biri olarak görülen kurumsallaşmanın (Karpuzoğlu, 2004(c), s.52), anlatılarda temel bir boyut olarak görülmediği ve bu konuda homojen görüşlerin olmadığı söylenebilir. İşletmelerin bazıları kurumsallaşmayı, yönetimi “dışarıdan gelenlere emanet etmek” olarak algılamakta ve bunu gerçekçi bulmamaktadır:

*“Kurumsallaşmada bir sıkıntı var. Yerel firmalarla kurumsallaşmak çok zor. Bizim bu bölgede Antalya, Alanya’dan çıkıp da aile hegemonyası olmayan şirket yoktur. Bunun da nedeni kurulduğu bölgeye bağlı*

*olmasıdır. Kurumsallaşma güvene bağlıdır. Aile şirketi ise benim güdümünden çıkmasın denir. Bu sistemin yürümesinin tek nedeni vardır: sonunda babama hesap veririz. Eğer hesap verecek kişi olmazsa bu sistemde yürümez. Gerçek anlamda kurumsallaşma bu haritada çok zor. Konumlandığın şehir, harita seni yönlendiriyor, mesafeyi korumak çok zor” (n.3).*

*“Bence aile işletmeleri kurumsallaşmamalı. Kurumsallaştığı zaman aile ilişkilerinin bozulacağını düşünüyorum. Eğer Genel Müdür vs. olur ve biz sadece öylesine gelirsek, sorumluluklarımız azalır, şevkimiz kaybolur, hayallerimiz kaybolur. ... İşin en tepesindeki kişi gene biz olmalıyız. Kurumsallaşmayı bizim gibi işletmelerin yapmaması gerekiyor. Düzen bozulur. Aile değerlerini kaybedersiniz. Ben öyle düşünüyorum” (n.8).*

*“Kurumsallaşma konusu bizim sektörde (mermercilik) zor. ... Firmamızda belirli bir bölümleşme var. Yetkiyi verdiğimiz bir fabrika müdürümüz, bir muhasebe müdürümüz, bir maden mühendisimiz, hepsi var” (n.10).*

Diğer yandan, kurumsallaşmayı “işleri kayıt altında yürütmek”, işletmeyi “kalite belgelerine uygun olarak” yönetmek şeklinde düşünen aile işletmeleri de vardır. Bu işletmelerde, belirli ölçüde kurallı bir çalışma anlayışı benimsenmiştir:

*“Artık çocuk, kardeş değil, sistem önemlidir. ...Şahsa bağlı kalınırsa işletmeler yıkılmaya mahkumdur.” (n.1)*

*“Kurumsallaşmış firmada giren belli, çıkan belli, her şey kayıt altındadır” (n.4).*

*“Kurumsallaşma % 100 değil belki, bunu bekleyemezsiniz ama pek çok işletmeye göre daha kurumsal bir yapı var. Burada birimler birbirinin işine karışmaz. İş tanımları tam anlamıyla yürür, belki % 5 sapma vardır, o da normaldir. İnsanın olduğu yerde bu kadarı olur. Kurumsallık anlamında Melih Bey’in öğrettiği bir şey var: verilen sorumluluklar neyse, kendisi bile müdahale etmemeye çalışır, sadece yönlendirir. Kurumsal olmayan yerlerde ise müdahale edilir. .... ISO 9000’i alırken evraksal anlamda zorlandık ama yapı olarak çok zorlanmadık, zaten oluşmuş bir yapımız vardı.” (n.7)*

*“Kurumsallaşma tam olarak yoksa da adı üstünde aile işletmesi, ama mümkün olduğunca profesyonellere yer verilmiş, ama belli bir noktaya geldiği zaman her zaman olduğu gibi karar mercii Yönetim Kurulu Başkanı Hasan Bey” (n.9).*

*“Yetki ve sorumluluk tam olarak devredilebilirse devam ettirilebilir, şeklen devretmekle olmaz. Profesyonel kişilerle çalışıyoruz. Ama bana göre o insanların yetki ve sorumlulukları tam belirgin değil. Görev ve sorumlulukların iyi tarif edilmesi lazım. Eskiye nazaran çok daha iyi....ISO 9000 vs. hepsi var, onlar olmadan ihalelere giremeyiz” (n.11).*

*“Aile içinde kendimiz kurumsallaştık. Gelir dengen büyükse ihracat müdürü alırsın, ama biz bu seviyeye gelmedik. Bizde aile üyeleri bu konuları dolduruyor. Bize biraz ters geldi, kurumsallaşmayı kendi içimizde yaptık. Kalite belgelerimiz var, hepsi var.” (n.13).*

*“Kurumsallaşmamış şirketlerin başarılı olma şansları yok. ISO 9000 belgesini almaya hazırlanıyoruz. Yaptığımız bütün hazırlıklar bunun için.” (n.17)*

*“Kurumsallaşmanın % 75 çalışmaları bitti. Biz bu yönümüzle de farklıyız. Yetkileri devrettik. 6. Ayda sanırım bütün çalışmalar biter, bu arada kendimize özel aile anayasamızı yazdık” (n.18).*

*“İşletmelerin ayakta durabilmesi için kurumsallaşmayı benimsemek gerekir, benim değil, bizim kavramı olmalı, bunu yerleştireceksin. Herkes ne kaptıysa kar olmamalı, herkesin bir maaşı olmalı, işletme ayrı, aile ayrı olmalı. Bucak’ta çoğu kere bunun böyle olmadığını görüyoruz”. (n.19).*

Karpuzoğlu'na göre (2002, s.96), ülkemizdeki çoğu aile şirketinin kurumsallaşamaması ve sonuç olarak yok olmasının arkasında bu şirketlerin sistem temelli yönetim anlayışı yerine lider bağımlı yönetim uygulamalarını kullanmaları gerçeği vardır. Bu saptama araştırma kapsamındaki bazı işletme temsilcileri tarafından desteklenmekte ve içinde bulunulan bağlamın kurumsallaşmanın önündeki engel olduğu düşünülmektedir. Genel olarak, kurumsallaşmanın ancak kısmen gerçekleşebileceği inancı hakimdir.

Süreklilik sorunsalında genel olarak ortak bir özellik olarak gözlemlenen bir diğer bulgu ise araştırma kapsamındaki aile işletmesi sahibi ailelerin çok geniş ve karmaşık akraba yapılarının olmamasıdır. Görece az aile üyesine sahip olmak (aile işletmesi ile ilgili üyeler), aile işletmesi yönetiminde büyük çatışmaların yaşanmasını engellemiş ve muhtemelen sürekliliğe yönelik bir avantaj sağlamıştır. Bazı aile işletmelerinde, işletmeden ayrılarak kendi işletmesini kuranlar olduğu gibi, bazılarında ise aile üyelerinin bir bölümü işletmeden özel sebeplerle ayrılmışlardır. Ancak her iki durumda da ailenin çok karmaşık olmaması ve aile işletmesi ile ilgili aile üyesi sayısının çok fazla olmaması birlikteliğin sürmesini kolaylaştırmıştır.

Son olarak, bazı aile işletmeleri ile yapılan görüşmelerde, bürokratik engellerin ve düzenlemelerin yarattığı sorunlardan söz edilmiş ve bu konuda gereken düzenlemelerin yapılmadığı ve beklentilerin karşılanmadığı yönünde tespitler yapılmıştır:

*“Aile şirketleri 100 km.hızla giderken, kamu aynı anda starta başlıyor ama 50 km. hızla gidiyor. Aile şirketleri, yasalarla, fırsatlarla yollarının açılmasını istiyor, bunu yapacak olan kamu. Ama kamu hep % 50 az süratle yaklaşıyor. Bu durumda dengelenmek için aile şirketleri hızlarını 75 km. ye düşürüyor. Yasal zorluklar şirketleri zorluyor.” (n.17)*

*“Bu arada bürokrasi anlamında çok sıkıntılar var. Avrupa’da böyle değil. Türkiye’de ananızdan emdiğiniz süt burnunuzdan geliyor” (n.1)*

*“Devletin aile işletmeleri sorunlarına destek vermesi lazım, ama Türkiye’de devlet neye destek veriyor ki buna versin ? 10 sene önce babama şöyle şöyle yapın deselerdi, yapardı.” (n.5)*

### **3.3. Batı Akdenizli Aile İşletmelerinin Sürekliliklerinin Çevreye Uyum Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi**

Bu araştırmanın en belirgin sonuçlarından biri, bölgesel aile işletmelerinin buldukları bağlamla olan uyumlu ilişkilerini, aile ve işletme boyutlarıyla birlikte sürdürüyor olmasıdır. Öncelikle bölgesel işletmelerin sahibi olan aileler, kendi bölgelerine yerleşik ailelerdir ve bu

nedenle kendilerini bölgenin bir temsilcisi ya da yansıması olarak görmekte ve bağlamın sosyo-kültürel özellikleriyle uyumlu bir profil çizmektedirler. Bu işletmelerin, bölgenin geleneksel yapısından etkilendiği hatta bölgeyi yansıttığı söylenebilir. Aile işletmeleri, içinde yerleşik oldukları toplumun gelenekleri ve kültürel yapısı ile iç içe bir yaşam sürdürmekte; bu durum gerek aile üyeleri arasındaki ilişkilerin, gerekse işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin niteliğini de etkilemektedir. Diğer yandan bu aileler, bölge içindeki tanınırlıklarını da gerçekleştirdikleri iş faaliyetleriyle, dolayısıyla işletmeleriyle sağlamışlardır. Bu tespitler, bölgesel işletmelerin buldukları bağlama güçlü bir biçimde yerleşik<sup>14</sup> olarak varlıklarını sürdürdüğünü göstermektedir. Bölgeye yönelik sahip oldukları yüksek aidiyet duygusu, zaman zaman işletmecilik faaliyetlerinde daha rasyonel hareket etmeyi engellemekte; farklı bölgelere açılmak, hammadde giderlerini azaltmak ya da daha kalifiye insan kaynağına ulaşabilmek gibi konularda avantaj yaratabilecek faaliyetlerle ilgilenmemeye yol açabilmektedir:

*“Aile şirketinde mesela satın almaya bir adam yerleştirmek istediğinizde bir akraba oturtmak zorunda kalabiliyorum. Eğer bizim fabrika Isparta’da olsaydı, aile müdahalesi daha az olurdu” (n.3)*

*“Aile işletmesi kurulduğu haritaya bağlıdır. Konumlandığın şehir, harita seni yönetiyor. Mesafeyi korumak çok zor. Adamı alıyorsun, bir yerden tanıdık çıkıyor. Gerekli resmiyeti gösterdiğin zaman gidip ailesine yansıtıyor ve sana dönüyor” (n.3).*

*“Bu arada bir şey var: Ahbap çavuş ilişkileri çoktur burada. Usta gelip, oğlum çalışsın dediyse çalışsın dersiniz” (n.1)*

*“Mesela benim yaşadığım en büyük sıkıntı bana ayak uydurabilecek yetişmiş eleman bulamıyorum.” (n.8)*

*“Şu andaki kadroya bakarsanız, çalışanların % 80’i Isparta dışındadır. Başka illerdedir. Yetişmiş eleman konusunda ciddi anlamda sıkıntı olduğunu söyleyebiliriz. İşçi kadrosu için ise bir problem yok.” (n.7)*

*“Burdur’da olmamıza rağmen şirketin bir ayağı sürekli dışarıdaydı, sürekli dışarıda dolaştığımız için şirket kapalı kalmadı. Bu havzada kapalı kalmadı, arkadaşlarımız çoktur, çevremizde geniştir.” (n.18)*

Yerleşiklik olgusunun sonuçlarından biri olan ve aidiyet olgusunu da açıklayan önemli bir etken de hemşerilik kültürüdür. Kişinin, kendisini bir coğrafi alanda kök salmış olan kişilerle birlikte kategorileştirmesi, diğer bir deyişle kişinin sembolik olarak bir yer ve oraya ilişkin cemaatle kendi arasında aynı kategoriye mensup olmak düzeyinde özdeşlik kurması ya da

---

<sup>14</sup> Bağlama gömülü ya da yerleşik olma” (embeddedness), bireylerin ya da grupların bir sosyal ağdüzeneginin ne kadar içinde buldukları ve ağdüzenekleri ile kurulan sosyal ilişkiler ile ilgilidir (Aldrich ve Cliff, 2003, s.577). Ayrıca, iş davranışlarının arka planında sosyolojik ve ekonomik yönlerden potansiyel bir bağlantı olduğu varsayımı ile yerleşik olmak ekonomik faaliyetleri şekillendiren sosyal ilişkiler olarak da tanımlamaktadırlar (Uzzi, 1996, s.674). Araştırmacılar, aile işletmelerinin bağlama yerleşikliği ile ilgili analizlerde, ailenin, işin ve çevrenin özelliklerini dikkate almak gerektiğine vurgu yapmaktadırlar (Sharma vd, 1997).

toplumsal ilişki ağlarına dahil olmak yoluyla bunu yaratması olarak tanımlanan hemşerilik (Kurtoğlu, 2005, s.7), araştırma bölgesinde de güçlü bir kimlik sembolü olarak karşımıza çıkmıştır:

*“Bucak insanları genel olarak çalışandır, üretkendir, hakikaten girişimci insanlardır. Bucaklılar ortaklığı çok hızlı kurabiliyorlar. 2 – 3 kişi hemen bir araya gelebiliyorlar” (n.19)*

*“Biz Aksekiliyiz. Aksekililerin tek sermayesi vardır: dürüstlük ve çalışma. Çünkü Akseki’de para yok. Cüzzi bir sermaye alır eşinden dostundan. Ama birbirlerini araştırırlar. Yolunu açarlar.” (n.6)*

*“Aksekili olmak çok özel bir şeydir, bunu anlatmak bir iki gün sürer. Akseki yüzyıllar önce, ticaret merkeziymiş....Biz Aksekili olarak Kayserililerden öndeyiz....Bizim istasyona Aksekili bir çocuk getirin, kısa sürede burayı yönetir. Neden? Genlerinde vardır”(n.6)*

*“Bucak insanları genel olarak çalışandır, üretkendir, hakikaten girişimci insanlardır, bölgeye sahip çıkarlar. Ekonomi 10.basamakta, sosyal yaşam ise 4.basamaktadır. Paranın eğitim ve kültürden önce girdiği bir yer diyebiliriz. Burada çevre baskısı vardır, toplum baskısı vardır, biraz muhafazakarlık vardır.....Bucak insanı hayırseverlik adına iyidir.Bucak adına bir araya gelebilen insanlardır.” (n.16)*

*“Küçük yerlerde olmanın da avantajları var. Burdur en huzurlu illerden birisiymiş. Asayiş bakımından, hiç problemi olmayan bir yer. Burdur’un belli bir kültür seviyesi olduğunu söyleyebiliriz. Biz 40 kişiyiz, birbirimizi tanırız, Burdur’da herkes birbirini tanır, sonradan köylerden göç aldı ama yine de herkes birbirini tanır.” (n.18)*

*“Fabrikamız çoğu şeyin temeli olmuş, bizim fabrikalarımızın da sosyal yardım olduğunu görüyoruz. 1965’de fabrikamız yandı, ama 7 günde halkımız fabrikayı inşa etti, bu vefanın örneğidir. Bizzat çalışarak.” (n.11)*

Bölgesel aile işletmelerinin bağlama yerleşikliği ile ilgili bu saptamalar, konunun sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarının iç içe olduğunu göstermektedir:

**Önerme 5a:** Bölgesel aile işletmelerinin buldukları bağlama ekonomik, sosyal ve kültürel yerleşikliği, aileye ve işletmeye kimlik kazandırarak sürekliliklerini olumlu etkilemektedir.

**Önerme 5b:** Üçüncü kuşağa ulaşabilmiş bölgesel aile işletmelerinin buldukları bağlamdan kopmak istememeleri bu işletmelerin büyük işletme ölçeğine ulaşmalarını engelleyebilmektedir.

İçinde bulunulan bağlamın özellikle aile ve işletme kültürünü etkilerken, bu durumun aynı zamanda bir kültürel uyum avantajı da yarattığı izlenmektedir<sup>15</sup>. Diğer yandan aile işletmeleri için olumsuz bir özellik olarak belirtilen aile içi hiyerarşi ya da ataerkil yapının, her kültür için benzer sonuçlara yol açmadığı da bu araştırmanın önemli sonuçlarından biridir.

---

<sup>15</sup> Kanungo ve Jaeger (1990) tarafından geliştirilmiş olan “Kültüre Uyum Modeli”ne göre bir ülkenin sosyo – kültürel yapısı (değerler, inançlar, varsayımlar bütünü olarak), o ülkede bulunan kurumların örgüt kültürüne ve buna bağlı olarak da insan kaynakları uygulamalarına etki etmektedir (akt. Aycan, 2001,s.13).

Araştırmaya katılan işletmeler açısından baba merkezli yapı, büyüğe saygı ve ona karşı çıkmama gibi toplumsal değerlerin, işletmelerdeki kuşaklar arası ilişkileri düzenlediği ve olası çatışmaları engelleme yönünde işlev gördüğü de söylenebilir. Özellikle ikinci kuşağın “kurucu eşbiçimliliği” modeline yakınlığının, devir sürecinin önemli sorunlar yaşanmadan sonuçlandırılmasına ve işletmelerin sürekliliğine olumlu katkı yaptığı görülmektedir. Bu durum, tıpkı ataerkilliğin farklı kültürlerde farklı içerik kazanması gibi, kurucunun imajını benzer şekilde devam ettiren kuşağı başarısız bulan görüşlerle de (Hall, 1986) uyusmamaktadır. Ancak bu belirlemelerin, üçüncü kuşağın işletmelerde daha aktif bir rol üstlenmesiyle değişip değişmeyeceği önemli bir sorudur.

Bağlamın sosyal ve kültürel etkilerinin yanı sıra coğrafi ve ekonomik etkileri de söz konusudur. Örneğin, bu araştırma kapsamında coğrafi koşulların ekonomik yaşamı zorlaştırdığı Akseki ve Bucak ilçeleri, girişimciliğin ve ticaretin aileler tarafından en fazla desteklendiği yörelerdir. Bu yerlerde aileler ticaret ile uğraşmayı ekonomik açıdan tek çıkar yol olarak benimsemektedirler. Bölgenin kıyılarında yer alan yerleşim yerlerinde ise turizmin getirdiği nispeten daha rahat olan kazançlar nedeniyle, ticari yaşam daha yavaş bir gelişim göstermiştir. Nitekim bu tespit, aile işletmelerinin içinde buldukları bölgelerin, coğrafi ve iklim yapısının ticari yaşamı etkilediği ve yöresel girişimcilik eğilimlerinin farklılaşabildiğini gösteren farklı araştırmalarla da desteklenmektedir (Bygrave ve Minniti, 2000, s.25; Saylı ve Ağca, 2006, s.259; Yelkikalan ve Aydın, 2004, s.344).

*“İspartaluların pek girişimci olduğunu söyleyemeyiz. Girişimcilik konusunda Isparta oldukça zayıf. Teşvik kapsamından yararlanamadık, çünkü bankalardaki mevduatlar çok yüksek. Normal şartlarda eğer bu para girişimciliğe, sanayiye yönelseydi, dönseydi, Isparta 2 tane Denizli olurdu. Sıcak parayı bankalarda çeviriyorlar, insanlar üretime girmeyi risk olarak görüyor. Isparta'daki büyük kapasiteli işletmeler bir elin parmak sayısını geçmez. İnsanların mevcut sermayelerini birleştirip değerlendirmediklerini, atılım yapmadıklarını görüyoruz.” (n.7)*

Bölgesel işletmelerin çevreleriyle olan ilişkisinin önemli bir yönü de, bu işletmelerin buldukları yöreye katkılarıdır. İşletmelerin çoğu başladıkları işlerle kendi yöreleri için bir ilk olmuş işletmelerdir. Yöreye özgü işkollarında (halıcılık, mermer, gıda, turizm gibi) faaliyet gösteren bu işletmeler yöreyi de tanınır kılmaktadırlar. Ayrıca faaliyet alanlarında ilklerden olmaları, bu özellikleriyle ilgili sektörlerin oluşmasını ya da büyümesini sağlamış, işgörme şekilleri ve iş değerleriyle kendilerini izleyen diğer işletmelere öncülük yapmışlardır.

Buldukları yörelerin tanınmasına katkı sağlayan, istihdam ve toplumsal destekler yaratan bu işletmelerin isimleri, şehirlerle özdeşleşmiştir: “ ... *İşletmesi denildiğinde akla Antalya gelir*” ifadesi Afyon’da bulunan bazı aile işletmeleri için de geçerlidir. Aynı şekilde Bucak, Burdur ve Isparta’daki işletmelerin, sahip ve işletme adları da buldukları şehir ile özdeşleşmiştir. Yöre de işletmeyi kuvvetle benimseyerek tanınmış bir işletmeye sahip olmayı değer olarak kabul etmektedir (benzer değerlendirme için bakınız: Zellweger ve Nason, 2008 (b), s.207); dolayısıyla karşılıklı itibar duygusu, işletmeyi ve yöreyi birlikte tatmin eder görülmektedir. Bazı işletmeler sadece kendileri açısından değil, buldukları şehrin markası haline de gelebilmektedirler. Tüm bu tespitler, örgütleri sadece yasal ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemleri de içeren bir çevrede yaşayan ve meşruiyetlerini bu unsurlar üzerine temellendiren olgular olarak gören görüşlerle tutarlıdır (Sargut vd., 2007, s.268-269). Nitekim 3. kuşağa gelebilmiş bölgesel aile işletmelerini yerleşik oldukları sosyo-kültürel çevrede meşru kılan iki önemli boyut vardır: Bazı işletmelerin isimleriyle buldukları il ya da kasabanın ismi ile özdeşleşmesi ve işletmelerin, güçlü bir sosyal sermayeye sahip olmaları. Özellikle kurucuların hayırseverlik anlayışının, yörede uzun süreden beri faaliyet gösteren işletmeleri ile özdeşleştiği ve kurumun sosyal sermaye birikimine önemli katkılar sağladığı izlenmektedir. Bulunulan bağlamla yaratılan bu etkileşimin, işletmelerin çevrelerinde benimsenmesini kolaylaştırdığı ve örgütün başarısının ve hayatta kalmasının önemli bir unsuru olarak kabul edilen “meşruluğu” sağladığı söylenebilir (Leaptrott, 2005, s.216; Meyer ve Scott 1977, 1983, Di Maggio ve Powell 1983 aktaran Karademir vd., 2006, s.99).

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin, buldukları bağlamla uyumlu kalarak sosyal meşruluk elde etmeye çalışmaları neticesinde, incelenen vakalardaki anlatılar ve süreklilik hikayeleri de zaman zaman güçlü benzerlikler göstermiştir. Dolayısıyla bölgesel işletmelerin çevreleriyle etkileşimi, kurumsal kuramın temel tezi olan örgütlerin özelliklerinin içinde buldukları çevreye uyumlarıyla biçimlendiği yönündeki savlarına uygunluk göstermektedir (Sargut ve Özen, 2007, s.240).

**Önerme 6a:** Bölgesel aile işletmelerini çevrelerinde meşru kılan en önemli unsur, buldukları yöreyle özdeşleşmeleri ve yöreyi de tanınır kılmalarıdır.

**Önerme 6b:** Bölgesel işletmelerin buldukları çevresel bağlam içinde sergiledikleri davranışlar birbirine benzerdir.



Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin sürekliliklerini 3. kuşağa kadar sağlamış olmalarının bir nedeni de sahip oldukları kaynakları iyi yönetmiş ve sonraki kuşak temsilcilerine iyi şekilde aktarmış olmalarıdır. Bu durum, aile işletmesi literatüründe geliştirilen aile kaynak yönetimi kuramı ile açıklanabilir. Aile kaynak yönetimi kuramı kaynak temelli yaklaşıma<sup>16</sup> dayanan ancak, kaynaklar olarak aile işletmesine özgün kaynakları öne çıkaran bir yaklaşımdır. Aile işletmelerinin kaynakları önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi diğer işletmelere göre farklı bir içeriğe sahiptir: Çalışanlar (aileden ya da aileden olmayan) ve sahiplerden oluşan insan sermayesi, örgüt kültürü, işletme varlıkları; işletmenin misyonu, açık stratejiler ve misyona olan bağlılık da işletmenin kaynakları arasındadır. Dış kaynaklar ise devlet politikalarındaki değişiklikler, ekonomik hareketler ve teknolojik yeniliklerdir. İç kaynaklardaki değişimler evlilik, doğum, ölüm gibi yapıcı ya da yıkıcı etkenlere bağlıyken, bu değişimlere yönelik işletmeden ya da aileden tepkiler de gelebilmekte (Stafford vd., 1999, s.206) ve süreklilik, bu gibi durumlarda olumsuz etkilenmektedir.

Barnett ve Kellermans (2006, s. 839), kaynak temelli yaklaşıma dayanarak, aile işletmelerinin diğerlerinden farklı yönlerini “aile olmak” (familiness) ve “ailenin işletme ve üyeleri üzerindeki gücü, tecrübesi ve kültürü” olarak iki temel faktörde toplanmaktadır. Dolayısıyla ailenin kaynaklar üzerindeki etkisi nedeniyle, kaynak temelli yaklaşımın süreklilik sorunsalına yönelik ilgisi önemli görülmektedir.<sup>17</sup>

Batı Akdenizli işletmelerin sahip olduğu ana kaynaklar ise aile ve iş değerleri, devir almaya istekli, kurucu ile yüksek oranda özdeşleşmiş, aile, iş ve toplum değerlerine bağlı varisler, zengin sosyal sermaye, aile itibarı, iş anlayışı ve işin nasıl yapılacağına dair kuşaktan kuşağa

---

<sup>16</sup> Barney (1991)'e göre değerli, özgün ve taklit edilemeyen kaynaklar, sürdürülebilir rekabet avantajının temelidir. Bu kaynaklar elle tutulabilir olabileceği gibi elle tutulamayan kaynaklar da olabilirler (aktaran Campbell ve Heriot, <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs>.)

<sup>17</sup> Bu işletmelerin onları diğerlerinden ayırt eden bazı özgün kaynaklara sahip oldukları ve bunlar sayesinde diğerlerinden farklılaştıkları düşünülebilir. Bu farklılaşma ve özgün kaynaklara sahip olma, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak anlamındadır. Kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmada işletmenin kendine özgün kaynaklarının rolünü anlamaya çalışır. (Habbershon ve Williams, 1999, s.7-8). Kaynak yönetim kuramı aile içindeki güç dinamiklerine odaklanır. En çok kaynağı kontrol edebilecek aile üyelerinin ailedeki güç dengesini de kontrol edebileceklerini söyler. Bir kaynağın değeri, diğer kişinin ona verdiği değer, kaynağın elde edilebilirliği ve ailenin yaşamı için gereklilik derecesine bağlıdır (Poza ve Messer, 2001, s.27). Bunların yanı sıra aile işletmesi olmaktan ötürü, çalışan bağlılığı, uzun vadeli karar alma, sabır sermayesi gibi bazı özellikler de rekabet avantajı sağlayan kaynaklardır (Tokarczyk vd., 2007, s.18).

aktarılan “örtük bilgi”<sup>18</sup> (“*Uzaktan akan lokumun akışından ben onun kalitesini anlarım. O da ayrı bir şey. Nişasta durumu nedir, akarken anlarım*” (no.2)) ve bazı işletmeler için de sahip olunan doğal kaynaklardır (“*60 senedir Alimoğlu sadece mermer işi yapmış..... İzmir, Denizli ve Afyon’da fabrikalarımız ve mermer ocaklarımız vardır*” (no.10)). Bu kaynaklar süreklilik için “değerli” kabul edilip, bu kaynakların korunması da bir aile sorumluluğu olarak algılanmaktadır. DeNoble vd. (2007, s.129), işletmeye özgü bilgilerin korunabilmesi için az sayıda yetkin ve devir alabilecek aile üyesinin ve nitelikli aile dışı üyelerin işletmede kalmalarını önemli bulmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında Batı Akdenizli 3. kuşağa ulaşmış aile işletmelerinde az sayıda ancak iş açısından yetişmiş, aile ve iş değerlerine bağlı, yüksek motivasyona sahip aile üyelerinin varlığı görülmektedir. Bu ailelerin aile üyelerinin sayısının az olması ve aile yapılarının karmaşık olmaması da kaynakların korunabilmesine katkı sağlamış olabilir. Ancak burada güçlü kurucu etkisi ya da merkeziliğinin etkisi unutulmamalıdır. Bu etkinin 3. kuşağa kadar yoğun olarak geldiği ve bundan sonra etkinin azalmaya başlayabileceği ve buna dair bulgular olduğu da göz ardı edilmemelidir.

**Önerme 7:** Bölgesel aile işletmelerinde devir almaya istekli varis, aile ve iş değerleri, örtük iş bilgisi, aile itibarı, sosyal sermaye gibi unsurlar, sürekliliği olumlu yönde etkileyen temel kaynaklardır.

Son olarak, araştırma kapsamındaki işletmelerde genel olarak, aile dışı yöneticiler az sayıdadır. Bunun önemli bir sebebi, bu ihtiyacın genellikle aile üyeleri ile karşılanmasının tercih edilmesidir. Bu nedenle, özellikle yetişmekte olan yeni nesil üyelerinin eğitimleri aile işletmesi ihtiyaçları doğrultusunda planlanmaktadır. Bu üyeler, aile ve aile işletmesine bağlı, değerlerine saygılı şekilde yetiştirilmeye çalışılmakta ve eğitimleri ihtiyaca göre yönlendirilmektedir. İkinci önemli sebebi ise, araştırma kapsamındaki illerde genel olarak profesyonel yönetici bulma ve elde tutma güçlüğüdür. Diğer taraftan, aile dışından olan ve az sayıda rastlanan, üst düzey yöneticiler ise uzun süredir işletmelerde çalışmakta ve “aileden birisi” olarak kabul edilmektedirler. Üst düzey yöneticiler göz önüne alındığında, bu

---

<sup>18</sup> Örtük bilgi (tacit knowledge), aile bireylerinin sahip olduğu ve kolaylıkla ifade edilemeyen bir know-how ya da yetenek olabilir (Miller ve Le Breton –Miller, 2006(a), s.82). Ayrıca örtük bilginin taklit edilmesi zordur ve gelişmesi uzun bir süreci gerektirir (Aragon-Sanchez ve Sanchez-Marin, 2005, s.289). Pek çok araştırmacıya göre, taklit etmesi zor olan ve kodlaması mümkün olmayan örtük bilgi bir rekabet avantajı olarak görülebilir (Tokarczyk vd., 2007, s.18).

işletmelerde, asil vekil kuramından<sup>19</sup> çok vekil harç kuramının<sup>20</sup> (stewardship theory) asil – vekil ilişkisini daha fazla aydınlattığı ve bu yöneticilerin kendilerini aileden birisi gibi görerek, aileden birisi gibi her türlü fedakarlığa hazır olarak büyük bir motivasyonla çalıştıkları söylenebilir: “20 yıldır en üst düzeyde bir profesyonel olarak yönetiyorum firmayı. ...Beraber olarak bu yatırımı yaptık...Yönetim Kurulu Başkanımız bana ağabey der, ben de onu kardeşim gibi görürüm. Böyle bir noktaya ister istemez geliyorsunuz, Anadolu'nun sıcaklığı da var..” (no.14). Burada belirtilmesi gereken bir diğer önemli saptama, üst düzey yöneticilerin sadece işletmede görevli bir kişi olarak değil, aynı zamanda aile ile ilgili her türlü faaliyetin de içinde yer alan bir “aile üyesi” olarak algılandıklarıdır.

Aile işletmelerinde, vekil maliyetleri ilk nesilde oldukça düşüktür (Habbershon ve Williams, 1999, s.4). Bu aşamada, yönetim, kurucu başta olmak üzere bazı aile üyeleri tarafından yürütülmektedir (Blanco-Mazagatos vd., 2007, s.201). Aile işletmelerinde karar verici konumda bulunan aile içinden yöneticilerin özgecilik temeline dayanan davranışlarının (Ataay, 2006, s.66), aile işletmesinin kuruluşunu ve pazara girmesini kolaylaştırırken,

---

<sup>19</sup> Asil - Vekil kuramı (ya da Vekalet Kuramı) insanların kendi çıkarlarına odaklandıklarını ve işletmenin sahiplerinin (asiller), yöneticileri (vekilleri) nasıl kontrol edebileceklerine odaklanır. Bu kontroller sayesinde işletmenin yöneticileri kendi çıkarlarından çok işletmenin ve hissedarların çıkarlarını gözeteceklerdir. (Blumentritt vd., 2007, s.322; James, 1999, s.63).<sup>19</sup>

Asil vekil kuramına göre aile işletmelerinde maliyetler daha düşüktür ve daha etkin sonuçlar alınabilir. Profesyonel yöneticiler ise işletmeye ekstra maliyetler getirmektedir. İlk maliyet sahiplerin ve yöneticilerin çıkar farklılıklarından doğmaktadır. İkinci maliyet ise kontrolün sahiplikten ayrılmasıyla ortaya çıkar, sahiplerin işletmenin başarısında kişisel katkıları vardır, ancak profesyonel yöneticilerin çıkarları sözleşmeleri ile sınırlıdır. Yöneticiler nadiren bütün hayatları boyunca aynı işletmede çalışmaktadır. İşteki başarısızlık kurucu yönetici için bir felaket olarak algılanırken, profesyonel yönetici tarafından bu şekilde algılanmamaktadır (Daily ve Dollinger, 1991,s.3).

Aile işletmelerinde, vekil maliyetleri ilk nesilde oldukça düşüktür. Bu aşamada, sahiplik normal olarak nükleer aileye odaklanmıştır ve örgütün yönetimi ve gücü temelde kurucunun üzerindedir. (Blanco-Mazagatos vd., 2007, s.201).Sahip, yönetici ilişkilerinin çakışmasından ötürü, aile işletmelerinde genel olarak, asil-vekil maliyetleri daha azdır. (Habbershon ve Williams, 1999,s.4). Bir aile işletmesi daha fazla aile dışı yöneticiler istihdam ederek profesyonelleşip bu yöneticilere daha fazla otorite verdikçe, vekil maliyetleri artacak ve aile işletmesi olmayan bir işletmeye benzeyecektir.(Chua vd., 2003, s.98)

<sup>20</sup> Vekil harç kuramına göre bireyler, bireysel arzularından çok örgüte bir katkı yapma potansiyellerine odaklanırlar. Dış motifler yerine yüksek örgüt içselleştirmesi, yönetim felsefesine aidiyet gibi içsel motifler birey için daha etkilidir (Blumentritt vd.,2007,s.323). Vekil harç kuramı, pek çok liderin ve yöneticinin sadece ekonomik amaçlara hizmet eden bireyler olmadıklarını ve aynı zamanda örgütün ve hissedarların yararına yönelik davrandıklarını öne sürer (Blumentritt vd., 2007,s.323). Vekil harç olarak kabul edilebilecek yöneticiler, işletmenin başarılı olması kendilerini feda etmelerini gerektirse de işletme için kendilerini adeta adanmışlardır. Sahibin (bu durumda kurucunun) amaçları onları da motive etmektedir (Davis vd., 1997, s.21). Aile işletmelerinde aile üyesi yöneticiler işletmenin misyonuna, çalışanlarına ve hissedarlarına, kendilerini kuvvetli şekilde adanmışlardır; aile ve örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. (Miller ve Le Breton-Miller, 2006(a), s.74). Bu davranışları ile de aile işletmelerinin sürekliliğine destek vermektedirler.

işletmenin gelişimi ile birlikte vekalet sorunlarını artırdığı belirtilmektedir (Dil ve Gümüştekin, 2008, s.308). Bir aile işletmesinin gelişimi ile birlikte, istihdam ettiği aile dışı yönetici sayısının artması ile vekil maliyetlerinin artması beklenir. Bölgesel aile işletmelerinin büyüme ve gelişme aşamalarının ilerlemesi ile birlikte, profesyonel yönetime olan ihtiyaçları artabilecek ve daha fazla profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulacaktır (Chua vd., 2003, s.98). Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin özellikle önümüzdeki yakın gelecekte, iş gelişimlerinin olgunluk dönemine girmesiyle birlikte, daha fazla profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyacakları düşünülmektedir.

**Önerme 8:** Bölgesel aile işletmelerinde uzun süre çalışan aile dışından olan yöneticiler, “aileden birisi” olarak görülmektedirler.

## SONUÇ

Aile işletmeleri içinde yerleşik buldukları çevresel koşullardan yoğun bir biçimde etkilenen örgütlerdir; aynı zamanda faaliyetleriyle buldukları bölgenin gelişme seyri üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, bölgesel ekonomiler ile ilgili tartışmalarda, bölgenin en önemli kurumlarından olan aile işletmelerinin özelliklerinin anlaşılması önemli bulunmaktadır.

Son yıllarda aile işletmeleri ile ilgili literatürün giderek geliştiği izlenmektedir. Başlangıçta daha gene tespitlerden söz edilirken, giderek aileyi ve işletmeyi etkileyen birçok unsurun varlığı daha detaylı analizlere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu konuda yapılan hızlı genellemeler, aile işletmesi olgusunun tüm yönleriyle anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Aile işletmesinin yerleşik olduğu bağlamın özelliklerinin iyi anlaşılmasını, bu işletmelerin yaşam seyri ile ilgili analizlerin hangi temele dayandırılacağı sorusunu da yanıtsız bırakacaktır. Oysa ailenin ve işletmenin davranışları, bunları şekillendiren çevresel özelliklerden etkilenmekte ve bu nedenle farklı bölgelerde farklı kültürel dinamiklerden söz edilebilmektedir.

Aile işletmeleri için en önemli sorun, sürekliliklerini sağlayabilmektir. Bilindiği gibi bu işletmelerin önemli bir kısmı üçüncü kuşağa kadar bile gelememektedir. Bu konudaki araştırmalarda, özellikle aile çatışmaları ve devir sorunları, yönetim hataları, finansman darboğazları ve ölçek sorunları öne çıkmaktadır. Sürekli olabilmiş işletmelerde ise doğal olarak bu sorunları aşabilme yeteneği önemli olmaktadır. Ancak sürekliliğini sağlayabilmiş işletmeler için hangi davranışların öne çıktığı; bu işletmelerin çevresel baskılara ya da koşullara aile ve iş ekseninde hangi tepkileri verdikleri önemli bir araştırma sorusudur.

Bu araştırmada, “*Batı Akdeniz Bölgesi’nde üçüncü kuşağa kadar gelebilmiş aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı*” nitel bir araştırma yöntemi olan vaka analizi ile ele alınmış ve bölge işletmeleri için bazı özgün davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Antalya,

Burdur, Isparta ve Afyon illerinde, 3. kuşağa ulaşmış ve yörede bilinen 19 aile işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır. Bu işletmelerde kurucu, kuşak temsilcisi ya da üst düzey yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş; ilaveten işletmelere yönelik yerel basında çıkan ya da işletmelerin kendileri tarafından hazırlanan bazı dokümanlardan da yararlanılarak vaka analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tezin ilk bölümünde yer alan aile işletmesi literatürünün incelemesi, süreklilik sorunsalını etkileyen boyutların kurucular, aile sermayesi, kültürel değerler, örgütsel yedekleme, sosyal sermaye, stratejik yönetim, finansal durum ve kurumsallaşma olduğuna işaret etmektedir. Bölgesel aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmanın bulguları ise Batı Akdenizli aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı ile ilgili olarak kurucular, değerler, örgütsel yedekleme ve stratejiler boyutlarını desteklemektedir. Ancak, finansal durum ve kurumsallaşma ile ilgili zengin bir veriden söz etmek güçtür. Ayrıca aile sermayesi boyutu değerler boyutu kapsamında yer almıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin aile gelişim modeline göre iş gelişim boyutu açısından büyüme dönemlerini tamamlayarak olgunlaşma dönemlerine yaklaştıkları, mülkiyet boyutunda kardeş ortaklığına, aile gelişimi boyutunda ise bayrağı devreden aile konumuna yakın oldukları görülmüştür. Burada belirtilmesi gereken önemli bir unsur, bölgesel aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı ile ilgili belirlenen boyutların bu işletmelerin aile gelişim modelindeki ulaştıkları aşama ile ilgili olduğu, ilerleyen dönemlerde süreklilik sorunsalını farklı boyutların etkileme olasılıklarının olduğudur.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu süreklilik sorunsalının boyutları literatürde belirtilen boyutlarla paralellik göstermektedir. Ancak özgün sayılabilecek en önemli tespit, bu boyutların içeriklerinin bölgeye ya da yöreye özgün kültürel özelliklerle, özellikle de ataerkil değerlerle şekillenmesidir. Örneğin “kız çocuklarının devir alıcı olarak” görülmemeleri, özellikle ikinci kuşak varisleri açısından “kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modelinin” yaygın olması, aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağlar ve aileyi bir arada tutma çabasının Türk aile yapısının özelliklerinin taşınması, kurucuların yörede biçimlendirdikleri sosyal sermayelerinin işletmenin sosyal sermayesi haline gelmesi gibi tespitler, sadece bölgesel ölçekte değil aynı zamanda Türk aile işletmeleri için geliştirilecek daha geniş bir tipoloji için de zengin bir veri sunmaktadır.

Araştırma bulgularının ortaya koyduğu süreklilik boyutları arasında en etkili olan, daha açık bir deyişle diğer boyutları da etkileyen ana unsur kuruculardır. Bölgesel işletmelerin kurucu merkezli yapısı, değerler, yedekleme süreci ve stratejik yönelimleri güçlü şekilde etkilemektedir. Kurucuları, önemli ve merkezi rollere sahip kılan sadece aile içinde ya da işletmedeki baskın rolleri değil, aynı zamanda toplumsal konumlarının da benzer bir biçimde güçlü olmasıdır. Kurucular, işletmenin sosyal sermayesinin oluşmasında da önemli rol oynamakta ve işletmenin sosyal sermayesi ile kurucunun sosyal sermayesi bir süre sonra örtüşmektedir. Diğer yandan ikinci kuşağın, kurucu modeline yakınlığı ve özdeşleşme düzeyi oldukça güçlü bulunmuştur ve bu durumun işletmelerin üçüncü kuşağa kadar gelmesini kolaylaştırıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, çevrenin sosyo-kültürel özelliklerinin aile ve iş değerlerini yakından etkilemesi, ataerkil yapının korunmasına ve dolayısıyla kurucunun statüsünün korunmasında etkili olduğu söylenebilir. Birinci ve ikinci kuşaklar arasında yüksek oranda gözlemlenen benzeşmenin, ilerleyen dönemlerde, kurucu etkisinin zayıflamasına bağlı olarak 3. kuşak temsilcileri ve sonrası kuşaklar için zayıflayabileceği beklenebilir.

Diğer yandan, süreklilik sorunsalının alt boyutlarından birisi olarak belirlenen ve aile işletmelerinin gelişiminde önemli rol oynayan kurucular ile ilgili olarak geliştirilen önermelerden ilki kurucuların güçlü bir merkezci role sahip olmalarıdır. Girişimci, stratejist, hayırsever ve paternalist özelliklere sahip oldukları ve bu özelliklerin bazı kurucularda diğerlerine nazaran daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Kurucularda “her şeyden haberdar olma isteği” ve temel kararlar ve işletmenin gelişimi hakkında “belirleyici” olmanın yanı sıra yapılan eylemlerden sonra “hesap verilen kişi” olma eğilimleri genel olarak izlenmektedir. İkinci olarak kurucuların buldukları yöreye yenilikler getiren girişimciler olarak faaliyet gösterdikleri; aile, işletme ve toplumda kendilerini bir baba gibi görerek paternalist davranışlar sergiledikleri ve bireysel sosyal sermayeleri ve itibarlarının işletmenin sosyal sermayesi ve itibarı ile doğrudan ilişkili olduğu önermeleri geliştirilmiştir. Bu önermeler, ileriki araştırmalarda tek tek ele alınabilir.

Aile ve iş değerleri olarak öne çıkan unsurların ise aile içi dayanışma ve bağlılığı sağlamayı kolaylaştırdığı, aynı zamanda çevresel ihtiyaçlara göre davranmayı mümkün kıldığı saptanmıştır. Ayrıca, araştırmada öne çıkan bir sonuç da, aile işletmelerinin aslında paradoks yönetimini gerçekleştirme becerileridir. Aile içinde geleneksel yönelimler baskın iken, işte

yenilikçi ve değişime yatkın bir davranış sergileyebildikleri görülmektedir. Özellikle mevcut işlerin geliştirilmesi ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi, bir iş kültürü haline gelmiş gibidir. Ancak, kurucunun işletmeyi kurarken riskli kararlar almasına ve atak davranışlar sergilemesine rağmen, büyüme ve olgunlaşma aşamasında sonraki kuşağı zaman zaman engellediği ve bu nedenle büyümenin de sınırlı tutulduğu izlenmektedir. Bu tercih, bölgesel aile işletmelerinin yerleşik oldukları çevreye yönelik aidiyetlik hissi ile de ilişkili görülmelidir. Toprağa bağlı ya da yöreye ait olma durumu, işletmelerin kendilerini güvende hissetmelerine yol açmakta, işletmecilik açısından daha rasyonel olsa da bazı açılımları geciktirmektedir.

Aile değerlerinin süreklilik sorunsalını güçlü şekilde etkilediği gözlemlenen bölgede, aile değerlerinin aile içi bağlılığı koruyarak bir aile sermayesi yarattığı ve bunun da süreklilik sorunsalını olumlu yönde etkilediğine dair geliştirilen önerme, aile sermayesini yaratan en önemli unsur olan aile üyelerinin arasındaki güçlü bağların gözlemlenmesi ile ortaya konmuştur. Aile bağlarının güçlü olması ve aile üyeleri arasındaki yakınlık bölgede hakim olan ataerkil kültürel değerlerin bir sonucu olarak da görülebilir. Ancak, kültürel bağlama paralel, güçlü aile değerlerinin genç kuşağın değişime yönelik çabalarını engelleme eğilimi de bir diğer önerme olarak belirlenmiştir.

Aile değerlerinin yanı sıra, çalışkanlık/iş tutkusu, yenilikçilik, cesaret, işe bağlılık ve iş etiği olarak öne çıkan iş değerleri bölgesel aile işletmelerinin süreklilik sorunsalına olumlu destek veren ve nesilden nesile iletilen değerlerdir. Yetişen kuşaklara aynı iş değerleri aktarılmaya çalışılmakta ve bu değerlerin işletmelerin başarısının altındaki ana sebepler olduğu benimsenmektedir. İş değerleri, kuşaktan kuşağa aktarılan ve iş yapma tecrübesinin yanı sıra işi yaparken dikkat edilmesi gereken temel prensiplerdir. Süreklilik sorunsalını olumlu yönde etkileyerek, işletmenin çevreye uyumunu sağlamadıkları araştırmada ortaya konan bir diğer önermedir. Burada öne çıkan işe adanmışlık ve etik değerlerin bu değerler kapsamında sürekliliği olumlu yönde etkileyen özellikleri de bir diğer önerme olarak belirlenmiştir. “Gece gündüz çalışma” (işe adanmışlık) ve “doğruluktan ayrılmama” (etik davranış) incelenen tüm bölgesel aile işletmelerinde sürekliliği destekleyen iki temel iş değeridir.



Araştırma bulguları, örgütsel yedeklemenin Batı Akdenizli aile işletmelerinin süreklilik sorunsalını açıklayan temel boyutlardan bir tanesi olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde, örgütsel yedekleme kapsamında, iş sosyalizasyon süreçleri, yeni kuşağın eğitimi, kurucu ile özdeşleşme ve yetki devri gibi alt boyutlarda önemli benzerlikler mevcuttur. Kurucu merkeziliğinin ön planda olduğu bölgesel aile işletmelerinde, özellikle ikinci kuşak temsilcilerinin kurucuyu bir rol model olarak benimsedikleri ve onunla özdeşleştikleri görülmektedir. Bu benzeşme ikinci kuşak temsilcisinin yetiştirilme şeklinde belirleyici olmaktadır. Erken yaşlardan itibaren babası ile işletmede uzun zamanlar geçiren ve iş hayatına başlayan ikinci kuşak temsilcileri babalarını pek çok konuda örnek alarak onun izinden gitmek istemektedirler. Kurucu ile benzer şekilde yetişen ve onun yolunu takip eden 2. kuşak temsilcileri onunla benzer şekilde yetişmektedirler. Bu tespitin bir sonucu olarak, 2. kuşak varislerin, kurucuyla eşbiçimli benzeşme modeliyle yetiştirilmekte oldukları önermesi geliştirilmiştir. Örgütsel yedekleme konusundaki bir diğer önemli sonuç ve önerme, 19 aile işletmesinden sadece 4 adedinde kız çocuklara görev verilmesi ve bu çocukların potansiyel devir alıcılar olarak görülmedikleri yönündedir. Bu tespit de bir diğer önerme olarak belirlenmiştir.

Bölgesel aile işletmelerinde izlenen stratejiler konusunda benzerlikler olduğu ve bu stratejilerin süreklilik sorunsalına katkı yapan bir diğer önemli boyut olduğu görülmektedir. 3. kuşak ve ötesi kuşaklara kadar ulaşabilmiş bu işletmelerde “işlerin büyümesi” temel odak noktasıdır. İşlerin büyümesi, ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri izlenerek gerçekleşmektedir. Ancak ilişkisiz çeşitlendirme konusunda, işin büyümesi ile ilgili olarak yatırım yapılan sektörlerin, yine aynı yöre içinde tercih edilen ve genellikle yörenin kaynaklarını değerlendiren diğer sektörlerle ilgili olduğu görülmektedir. Tutucu davranış kalıpları, alışılmış iş düzeninin dışına çıkmak istememe, yöreye ve kültürel değerlere olan bağlılık, büyümeyi kontrollü devam ettirme gibidir. Bunlara paradoks bir görüntü çizen yaklaşımlar ise aynı zamanda bölgesel işletmelerin yenilikçi olabilmek ve kalabilmek için gösterdikleri çabalardır. Yenilikçilik özellikle kullanılan teknolojide yenilikler yapma, ürün ya da hizmetleri yenileştirme olarak gözlenmektedir. Kurucu tarafından aile işletmesine miras olarak bırakılan strateji ise müşteri odaklı olmaktadır. Tüm bu bulguların ışığında, izlenen iş stratejilerinin kuruluş ve gelinen aşamada farklılaştığı görülmektedir; başlangıç aşamasında daha yenilikçi ve atak davranılırken, olgunlaşma aşamasında ise kontrollü büyüme bir stratejik yönelim olarak benimsenmiş ve bir önerme olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulguları, çevreye uyum yaklaşımları açısından ele alındığında, ilk olarak bağlama gömülü ya da yerleşik olmanın aile işletmeleri üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Bağlama ekonomik, sosyal ve kültürel yerleşikliğin, aileye ve işletmeye kimlik kazandırarak sürekliliği olumlu etkilediğine yönelik geliştirilen önermenin ileriki araştırmalarda farklı bölgeler içinde araştırmaya değer bir önerme olduğu belirlenmiştir. Ancak, bağlama yerleşik olma ve güçlü ilişkiler kurma özellikle pek çok açıdan kaynak elde etmeyi ve itibarı olumlu yönde desteklerken, bu işletmelerin büyük ölçeğe ulaşmalarını engelleyici bir etkiye de sahiptir. Buldukları bağlamla birlikte anılmaya başlayan bu işletmeler, sosyal bir meşruluk ve itibar elde etmekte ve yöreyi tanınır kılmaktadırlar. Çevresel bağlam içinde sergiledikleri davranışların birbirlerine benzediğine dair geliştirilen diğer önerme ise farklı araştırmacılar tarafından da test edilmelidir. Kaynak temelli yaklaşım açısından ele alındığında, devir almaya istekli ve kurucu ile yüksek oranda özdeşleşmiş varisin bulunması (özellikle ikinci kuşak temsilcileri), yöresel doğal kaynakların değerlendirilmeleri, aile sermayesi ve itibarı gibi unsurlar sürekliliği olumlu etkileyen kaynaklar olarak görülebilir. Nesilden nesile aktarılan örtük iş bilgisi de bu kaynaklara ilave edilmeli ve bu kaynaklar, sürekliliğin arka planında yer alan temel kaynaklar olarak diğer araştırmalarda da ele alınmalıdır. Son olarak, belirtilmesi gereken önemli bir diğer bulgu vekil harç kuramı ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki bazı aile işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin, uzun yıllardır bu işletmelerde çalışıyor olması ve “aileden biri” olarak görülmesi, aile işletmelerinin vekilharç kuramı ile ilgili tartışmalarda önemli bir analiz konusu olabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu araştırmanın, bölgesel aile işletmelerinin süreklilik sorunsalının boyutlarını belirlemeye yönelik bazı önemli ipuçlarına ulaştığı, özellikle bu tip araştırmaların sayısının artmasının, gelişmekte olan Türk aile işletmesi literatürüne önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Burada, araştırmanın bazı kısıtlarından da söz etmek gerekir. Öncelikle aile işletmeleri literatürü ülkemizde yeni gelişmeye başlayan bir alandır ve henüz çok sayıda araştırmaya ihtiyaç vardır. Özellikle süreklilik sorunsalının belirli boyutlarını ele alan araştırmalar olmasına karşın, tüm yönleriyle tanımlamaya ve boyutlarını belirlemeye yönelik araştırmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tespitlerimiz, sadece Batı Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmeleri içindir ve yapılan değerlendirmeleri farklı bölge

işletmeleri için birebir karşılaştırmak mümkün olmamıştır. Kuşkusuz konuya yönelik farklı araştırmaların sayısı artıkça Türk aile işletmeleri için bir genellemeye gitmek de mümkün olacaktır.

Diğer yandan görüşmelerde işletmeleri temsilen her işletmeden bir kişi (kurucu, kuşak temsilcisi ya da üst düzey yöneticilerden en az bir tanesi) ile derinlemesine görüşülmüştür. Bazı işletmelerde kurucuya ulaşılabilmesi ya da bazı işletmelerde de kurucu ile çalışan aile üyesi yöneticilerle görüşülebilmesi gibi kısıtlar işletme ile ilgili daha kapsamlı bilgi alınmasını engellemiştir. Ayrıca süreklilik sürecini anlatan işletme öykülerinin, daha çok bir başarı öyküsü olarak kurgulandığı ve aktarıldığı izlenmektedir. Özellikle kurucularla ilgili (kendileri ya da ikinci kuşak vd. tarafından) anlatılanların, zaman zaman bir kahramanlaştırmaya dönüştüğü izlenmekte, yapılan hatalardan, eksik bırakılan düzenlemelerden pek söz edilmemektedir. Bu durum, araştırmalarda bireylerin kendilerini beğenilen ya da istenilen özelliklere sahip olarak gösterme eğilimleri olarak belirtilen sosyal beğenirlik etkisi ile ilişkili görülebilir. Bu nedenle aile işletmeleri ile ilgili araştırmalarda aynı işletmeden görüşülecek kişilerin sayısının artırılması ya da işletmede fiilen bulunmayan ancak süreklilik sürecine tanıklık eden eşlerle ya da diğer aile üyeleri ile yapılacak görüşmeler yardımıyla farklı değerlendirmelere ulaşmak yararlı bir yöntem olabilir.

Bu araştırmadaki gözlemlerin mülakat günleri ile sınırlı kalması da bir kısıt olarak belirtilmelidir. Vaka çalışması yapılan aile işletmelerine birden fazla kez gitmek ve işletmelerde uzun süreler bulunmak daha geniş bir veri setinin oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Son olarak aile gelişim modeline göre büyüme ve formalleşme aşamasında olan bu işletmeler için kurucu etkisinin yoğun bir şekilde devam ettiği; bu nedenle 3. kuşakla başlayan sürecin süreklilik sorunsalı açısından oldukça kritik olduğu, bu nedenle bu tür araştırmaların aynı işletmeler için belirli yıl aralıklarıyla tekrarlanması önerilmelidir.

## KAYNAKÇA

Ada N.,Kelgökmen D., “Prenses sendromu, aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 511 – 521.

Ada N.,Şengül A.,Çapraz B., “Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’ndeki aile işletmeleri ve geleceklerini planlamaya gösterdikleri yaklaşımlar”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 255-263.

Adsan E., Gümüştekin G.E., “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 178- 190.

Ainsworth S., Cox W. J., “Families divided: culture and control in small family business”, *Organization Studies*,24,( 2003), 1463-1485.

Ak B.G., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78,İstanbul, (2008), 91-99.

Akın B.H.,Yılmaz N., “Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma sürecinde kuşaklar arası farklılıklar üzerine Karaman Bölgesi’nde Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 178 – 188.

Akgemci T.,Sevinç İ.,”Aile İşletmelerinde büyümenin kavramsal analizi”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 512 – 520.

Aksoy M.,“Mehmet Cadıl ile Röportaj”,*Yenises*,Yıl: 13, Sayı:147, (2008),26-29.

Alacaklıoğlu H.,*Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Matsis Matbaa Hizmetleri, İstanbul, 2009.

Alayoğlu N., “Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 545 – 559.

Allio M.K., “Family businesses: their virtues, vices and strategic path”, *Strategy & Leadership*, vol.32, No.4, (2004), 24-33.

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004.

Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G., “Strategic orientation, management characteristics and performance: a study of spanish SMEs”, *Journal of Small Business Management*, 43 (3), (2005),287-308.

Arıcıoğlu M.A.,Yıldız A.,Paksoy T., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78,İstanbul, (2008), 277-288.

Arksey H.,Knight P., *Interviewing for Social Scientists*, Sage Publications, Thousand Oaks, New York, 1999.

Aronoff C., “Self-perpetuation family organization built on values: necessary condition for long-term family business survival”, *Family Business Review*, vol.XVII,no.1,(2004), 55-59.

Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., “Family Business Sourcebook”, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia, 2002.

Aronoff C., Ward J.L., *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*, Family Enterprise Publishers, Georgia, 2001.

Astrachan J.H., “Family Firm and Community Culture”, *Family Business Review*, 1, (1988), 165-189.

Astrachan J.H.,Jaskiewicz P.,”Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: advancing traditional business valuation”, *Family Business Review*, vol.XXI, no.2, (2008), 139-149.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X., “The F-pec scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem”, *Family Business Review*, vol.XV, no.1, (2002), 45-58.

Ataay A., “Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekalet maliyetleri”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006),64-71.

Ateş M.R., *Yarının Aile Şirketleri*, İnno Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Ateş Ö., *Aile şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası, Soner Basım, Yayın No: 60, 2005.

Athanassiou N., Crittenden W.F., Kelly L.M., Marquez P., “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* , vol.37,Iss.2, (2002), 139 – 150.

Aycan Z., "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma", Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 1,(2001), 11-31.

Aydemir B.,Seymen O.A., Taşçı A.D.A., "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 604 – 617.

Aysan M.A., "Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 666 - 672.

Bakan İ., Büyükbeşe T., Bedestenci Ç., Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Bakan İ.,Çelik A.,Büyükbeşe T., Basım N., "Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 332 – 337.

Balkır Z.G.,Çolak K.,Çetin O., "Aile İşletmelerindeki Kültürel Farklılıklarda Paradoks Yönetimi", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 655 -662.

Barach J., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A., "Entry of The Next Generation: Strategic Challenge for Family Business", Journal of Small Business Management, (1988), Apr.,Vol.26,Iss.2,1988,49-56.

Baraz B., "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006),120 – 129.

Barnett T., Kellermans F.W., "Are we family and are we treated as family ? Nonfamily employees perceptions of justice in the family firm." Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.30, Iss.6,(2006), 837.

Bartholomeusz S., Tanewski G.A., "The relationship between family firms and corporate governance," Journal of small business management, 44(2), (2006), 245-267.

Basım N.,Meydan C.H., Şeşen H., "Aile Şirketlerinde Şeffaflık: Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir İnceleme", 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78,İstanbul, (2008), 191 – 201.

Beckert J., "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations", Organization Studies, 20/5, (1999),777-799.

Beckhard R., Dyer W.G.Jr., "Managing Continuity in the Family- Owned Business", Organizational Dynamics, (1983),Vol.12,Iss.1, (1983), 4-12.

Berg B.L., Qualitative Research Methods For The Social Sciences, Pearson Education Company, Boston, 2000.

Bird B.,Welsch H.,Astrachan J.H.,Pistrui D.,”Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, Family Business Review, 15, 4, (2002), s.337 – 351.

Bjönberg A.,Nicholson N., “The family climate scales – development of a new measure for use in family business research”, Family Business Review, vol.XX,no.3, (2007), 229-246.

Blanco-Mazagatos V.,Quevedo-Puente E., Castrillo L., “The Trade-off between financial resources and agency costs in the family business: an exploratory study”, Family Business Review, vol.XX,no.3, (2007), 199-213.

Blumentritt T.P.,Keyt A.D.,Astrachan J.H., “Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals”, Family Business Review, vol.XX, no.4, (2007), 321-335.

Breeze B., “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry”, Institute for Family Business, June 2009, [www.ifb.org.uk/media/30393/natphilanthropists%20final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/30393/natphilanthropists%20final.pdf).

Brockhaus R.H., “Family Business Succession: Suggestions for Future Research”, Family Business Review, vol.XVII, no.2, (2004),165-177.

Bubolz M.M., “Family as source, user and builder of social capital”, Journal of Socio-Economics 30, (2001), 129-131.

Buğra A., Devlet ve İşadamları, İletişim yayınları, İstanbul, 1997.

Büte M., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008),313 - 332.

Bygrave W.,Minniti M., “The social Dynamics of entrepreneurship”, Entrepreneurship Theory and Practice, 24 (3), (2000), 29-40.

Cabrera-Suarez K.,Saa-Perez P.D.,Garcia-Almeida D., “The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm”, Family Business Review, vol.XIV,no.1,(2001), 37-46.

Campbell N.D., Heriot K.C., “Which Family Controlled Business Remain Family Conrolled?”, <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs>. (Erişim tarihi: 01.03.2010)

Carrigan M.,Buckley J., “What is so special about family business ? An Exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses”, International Journal of Consumer Studies, Vol.32, Iss.6, (2008), 656-666.

Casson M., Enterprise and Competitiveness: A System View of International Business, Clarendon Press, Oxford, 1990.

Cater J.J., Justin R.T., “The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms”, *Family Business Review*, Vol.22,No.2, (2009), 109-124.

Chang E., Chrisman J.J., Chua J.H., Kellermans F.W., “Regional Economy as a Determinant of the Prevalence of Family Firms in the United States: A Preliminary Report”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32,Iss.3, (2008), 559-573.

Chittoor R., Das R., “Professionalization of Management and Succession performance – a vital linkage”, *Family Business Review*, vol.XX,no.1, (2007), 65-79.

Chrisman J.J.,Chua J.H.,Steier L.P., “An introduction to theories of family business”, *Journal of Business Venturing* 18, (2003), 441-448.

Chua J.H.,Chrisman J.J.,Sharma P., “Defining the family business by behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4),(1999),19 – 39.

Chua J.H.,Chrisman J. J., Sharma P., “Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers”, *Family Business Review*, vol.XVI, no.2, (2003), 1-15.

Churchill, N.C, Hatten, K.J., “Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business.” *American Journal of Small Business*, 11 (3),(1987), 51 – 64.

Clegg S.,Cunha J.V.,Cunha M.P., “Management Paradoxes: A Relational View”, *Human Relations*, 55, (2002),483-503.

Cohen D., Prusak L., *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Cope J., Jack S., Rose M.B., “Social Capital and Entrepreneurship”, *International Small Business Journal*, Vol 25 (3),(2007), 213- 219.

Coşkun S.Y.,Gürler G., “Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 652 – 656.

Craig J.,Lindsay N.J., “Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 9, Number 4, (2002), 416-430.

Creswell J.W., *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Traditions*, Sage Publications Inc.,California,1998.

Cunningham Barton J., Lischeron Joe, “Defining Entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management*, (1991),

Çelik M.,Ayas N.,Koç İ.,Öztürk F., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi”, 2.Aile İşletmeleri



Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 480 – 489.

Çelik A.,Soysal A.,Alıcı S., “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 189 - 201.

Dacin M.T., Ventresca M.J., Beal B.D., “The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions”, Journal of Management, Vol.25,No.3, (1999), 317 – 356.

Daily C., Dollinger M., “Family Firms are Different”, Review of Business, Vol. 13, No.1/2, (1991), 3-5.

Dal S., “Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008), 387 – 398.

Danes S.M.,Zuiker V.,Kean R., Arbuthnot J., “Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement”, Family Business Review, vol. XII,no.3, (1999),241-252.

Danes S.M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S.S., “Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social and Financial Capital”, Family Business Review,Vol.22,No.3,September (2009),199 – 215.

Danes S.M.,Zuiker V.,Kean R., Arbuthnot J., “Predictors of family business tensions and goal achievement”, Family Business Review, vol.XII,no.3, (1999), 241-252.

Danes S.M., Rueter M.A., Kwon H., Doherty W., “Family FIRO Model: An application to Family Business”, Family Business Review, 15, (2002), 31-43.

Davis P.S., Harveston P.D., “In the founder’s shadow: conflict in the family firm”, Family Business Review, vol.XII,no.4, (1999), 311-323.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., “Toward a Stewardship Theory of Management”, Academy of Management Review, Vol.22, No.1, (1997), 20 – 47.

De Massis A.,Chua J.H., Chrisman J.J., “Factors preventing intra-family succession”, Family Business Review, vol.XXI, no.2, (2008), 183-199.

Demir Ö.,Acar M., Sosyal Bilimler Sözlüğü, 2.baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 1997.

Demirbaş M., Uyar S., Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Denison D., Lief C., Ward J.L., “Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths”, Family Business Review, vol.XVII,no.1, (2004), 61-70.

DeNoble A., Ehrlich S.,Singh G., “Toward the development of a family business self-efficacy scale: a resource- based perspective”, Family Business Review, vol.XX.no.2,(2007), 127-140.

Denzin N. K., Lincoln Y. S., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2005.

Denzin N. K., Lincoln Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2000.

Dikeçligil B., Çiğdem A., “Aile Yazıları, Temel Kavramlar Yapı ve Tarihi Süreç”, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, Bilim Serisi 5/1, Ankara, 1990.

Dikmen Ç., Çakınberk A., Aksel İ., Çakır A., “Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde varisten beklenen özelliklerin belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği üyelerine bir uygulama”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul, (2006), 162 – 173.

Dil M., Gümüştekin G.E., “Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008), 301-312.

Doğan B., *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2007.

Donckels R., Lambrecht J., “The reemergence of family-based enterprise in east central europe: what can be learned from family business research in the western world?”, *Family Business Review*, vol. XII, no. 2, (1999), 171-188.

Drozdow N., “What is continuity?”, *Family Business Review*, vol. XI, no. 4, (1998), 337-347.

Drucker P., “The information executives truly need”, *Harvard Business*, (1995), 59-60.

Dunn B., “Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations”, *Family Business Review*, vol. 8, no. 1, (1995), 17-28.

Dyer W.G.Jr., “Culture and Continuity in Family Firms”, *Family Business Review*, no. 1, (1988), 37-50.

Dyer, W.G.Jr., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey – Bass, 1986.

Dyer W.G.Jr., “Examining the “Family Effect” on firm performance”, *Family Business Review*, vol. XIX, no. 4, (2006), 253-273.

Dyer W.G., Dyer W.J., “Putting the Family into Family Business Research”, *Family Business Review*, Vol. 22, No. 3, September 2009, 216 – 219.

Dyer W.G.Jr., Handler W., “Entrepreneurship and family business: Exploring the connection”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Fall, Vol. 19, Issue: 1, (1994), 71-83.

Dyer W.G.Jr, Whetten D.A., "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30,Iss.6, (2006), 785-802.

Eisenhardt K., "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, (1989), 532 – 550.

Eisenhardt K, Graebner M.E., "Theory buiding from cases: opportunities and challanges", *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.1, (2007), 25-32.

Erben, G.S., "Toplumsal Kültür Aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 345 – 356.

Erdem F., *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi yayını, Ankara, 1996.

Erdem F., Başer G., "Family and Business Values of Family Firms Regional, A qualitative research", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.

Erdoğan N., *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, IGIAD Yayınları, 2004.

Erdoğan N., "Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)", 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul (2004), s.202-211.

Eröz M., Güler A., *Türk Ailesi*, Atatürk Yüksek Kurumu Atatürk Kültür Merkezi Yayını: 150, Ankara, 1998.

Fahed-Sreih J., Djoundourian S., "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, vol.XIX, no.3, (2006), 225-234.

Fındıkcı İlhami, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

Fikret P.S., Kabasakal H., Bodur M., "Society, Organizations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An international Review*, 50 (4), (2001), 559-589.

Gallo M.A., Tapies J., Cappuyns K., "Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences", *Family Business Review*, vol. XVII, no.4, (2004), 303-318.

Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas J., "A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity", *Family Business Review*, vol. XIV, no.3, (2001), 209-230.

Garcia-Alvarez E., Sintas J.L., Gonzalvo P.S., "Socialization Patterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses", *Family Business Review*, 15,3,(2002), 189-203.

Genç N., Karcıoğlu F., "Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama", 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul (2004), s.20-41.

Genç N.,Güzel A.,Pamukoğlu E., “Aile işletmelerinde dış kaynak kullanımında sahip yönetici profesyonel yönetici arasındaki tutum farkları”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006),571 – 584.

Genç N.,Kocasaraç S., Doğan M., “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008), 367 – 376.

Gersick K.E.,Davis, J.A.,Hampton,M.M. Lansberg I. (1997), Generation to generation: Life cycles of the family business.Boston,MA: Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B., “Stages and transitions: managing change in the family business”, Family Business Review, vol.XII, no.4, (1999),287-297.

Göka E., Türk Grup Davranışı,Aşına Kitaplar, Ankara,2006.

Göker A.,Üçok T., “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 45 – 57.

Gölbaşı, Ş., “Sociological Paradigms and Organizational Analysis” (Gibson Burrell ve Gareth Morgan, Heinemann Educational Books Ltd., UK, 1979) Kitap Kritiği, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), (2004), 147-152.

Grote J., “Conflicting Generations: A new theory of family business rivalry”, Family Business Review, vol.XVI, no.2, (2003), 113-124.

Gudmundson D., Hartman E.A., Tower C.B., “Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms”, Journal of the Family Firm Institute, 27-41,Vol.XII,No.1, (1999), 27-40.

Gümüştekin G.,E., “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, (2004),521 – 533.

Günver B.A., Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, T.C.İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları,No: 18, İstanbul, 2002.

Günver B.A., “Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 89– 95.

Günver B.A., “Aile İşletmelerinin Geleceği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, (2004),169 – 177.

Gürol M.A., “Türk Aile İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Nedenleri ve Bu Kategorideki İşletmeler Temelinde ve Ulusal Bağlamda Sonuçları”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 447-458.

Habbershon, T.G., Williams M.L. , “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, *Family Business Review*, vol.XII, no.1,(1999), 1-25.

Hall A.,Nordqvist M., “Professional management in family businesses: toward an extended understanding”, *Family Business Review*, vol.XXI, no.1, (2008), 51-69.

Handler W.C., “Succession in Family Business: A Review of the Research”, *Family Business Review*, vol. VII, no.2, (1994), s.133 – 157.

Handler W.C., “The succession experience of the next generation”,*Family Business Review*, 5 (3),(2003),s.283 – 307.

Hanks R., Susman M., *Corporations, Businesses and Families*, The Haworth Press, London, 1990.

Harris D.,Martinez J.I.,Ward J.L., “Is Strategy Different for the Family-Owned Business ?”, *Family Business Review*, vol.VII,no.2, (1994), 159-174.

Harvesten P.D.,Davis P.S., Lyden J.A., “Succession Planning in Family BUiness: The impact of owner gender”, *Family Business Review*, vol.10,no.4,(1997), 373-396.

Haugh H., McKee L., “The cultural paradigm of the smaller firm”, *Journal of Small Business Management*, 42 (4), (2004),377-394.

Haugh H.M., McKeeL., “It’s just like a family \_ shared values in the family firm”, *Community, Work & Family*, Vol.6,No.2,(2003),141-158.

Herz B., “Loss and Continuity in the Family Firm”, *Family Business Review*, 6 (2), (1993), 111-130.

Hess E.D., *The Successful Family Business*, Praeger Publishers, Westport, 2006.

Hoang H.,Gimeno J., “Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding”, *Journal of Business Venturing*, 25 (2010), 41 – 53.

Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R., “Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory”, *Family Business Review*, vol. XIX, no.2, (2006), 135-145.

Hollander, B.S., Ellman, N.S., “Family-owned businesses: An emerging field of inquiry”, *Family Business Review*, 3, (1988), 139 – 151.

Hunt J.M., Handler W.C., “The practices of effective family firm leaders”, *Journal of developmental entrepreneurship*, 4,2,(1999), 135-152.

İbicioğlu H., Doğan H., “Örtülü Bilgi Potansiyeli ve Kaynakları Açısından Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerle Kıyaslanmasına İlişkin Tekstil Sektöründe bir araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004),631 - 639.

Ibrahim A.B.,McGuire J.,Soufani K., “Patterns in strategy formation in a family firm”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.10 No.1/2, (2004),127-140.

İşeri M.,Çağlar N., “1998-2002 döneminde IMKB tekstil sektöründeki aile şirketlerinde performans belirleyicileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, (2004), 140-147.

James H.S., “What can the family contribute to business ? Examining contractual relationships”, Family Business Review, vol.XII,no.1, (1999),61-71.

Kağıtçıbaşı Ç., Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2007.

Karacaoğlu Ö.C., “İhtiyaç Analizi ve Delphi Tekniği; Öğretmenlerin Eğitim İhtiyacını Belirleme Örneği”, <http://oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/pdf/264.pdf>, erişim tarihi: 18.03.2010)

Karademir B.,Danışman A.,Büyükciz B., “İşletmelerin yaşam seyrinde ailenin rolü”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006),109-119.

Karademir B., Osborn R.N.,Özgen H., Yaprak A., “Gelişmekte Olan Pazarlarda Şirket Gruplarının Ortaya Çıkışı ve Evrimi: Türk Aile Holdinglerine Yönelik Strateji Önerileri Neleri Gözönünde Bulundurmalı?”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 96-108.

Karasioğlu F., Erdemir N.K., “Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik üzerine bir araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004),595 – 603.

Karayormuk K.,Köseoğlu M.A., “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 378 – 389.

Karcıoğlu F.,Yücel İ., “Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi – Etso’ya bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004),415 – 423.

Karofsky P.I, “A success story: president of four generation family business talks about strategy, “giving back” and gubernational aspirations”, Family Business Review, vol. XIV, no.2, (2001), 159-167.

Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Karpuzoğlu E., “Aile şirketlerinde paralel planlama: aile girişimi planı ve işletme stratejik planı”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004) (a),640 – 651.

Karpuzoğlu E., “Gelecek için Aile Anayasası”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004) (b), 159 – 168.

Kellermanns F.W.,Eddleston K.A., Barnett T., Pearson A., “An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm,” *Family Business Review*, vol.XXI, no.1, (2008), 1-14.

Kelly L.M.,Athanassiou N.,Crittenden W.F., “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (2), (2000), 27 – 42.

Kesken J.,İliç D.,Çapraz B.,Ayyıldız N.A., “Aile Şirketleri ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine...”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008),257 – 275.

Kesken J.,Şengül A., Çapraz B., “Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında ... İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004), 431-440.

Kets De Vries M.F.R., “The Dynamics of Family Firms: The good and the Bad News”, *Organisational Dynamics*, Kış,(1993), s.59 – 71.

Kırım A.,Aile Şirketlerinin Yönetimi,Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Kocabaş F., Baytekin E.P., “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri üzerindeki etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004), 424 – 430.

Koiranen,M., “Over 100 years of age but stil entrepreneurialy active in business:exploring the values and family characteristics of old Finnish Family Firms”,*Family Business Review*,vol. XV, no.3, (2002),175-188.

Kreiser P.M.,Ojala J.,Lamberg J.A.,Melander A., “A historical investigation of the strategic process within family firms”, *Journal of Management History*, Vol.12,No.1,(2006), 100-114.

Kuratko, D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship*, Dyden Press, 1998.

Kurtoğlu A., “Mekansal Bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Hemşehrilik Mekanı Olarak Dernekler”, *European Journal of Turkish Studies*, 2, (2005), 1-28.

Kut Ş., “Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 402 – 414.

Küçük N., “Çıraklığını Yapmadığın İşin Patronu Olma”, Çınar Ofset, Konya, 2007.

LaChapelle K., Barnes L., “The trust catalyst in family-owned businesses”, *Family Business Review*, vol.XI,no 1, (1998),s.1-17.

- Lambrecht J., “Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model”, *Family Business Review*, vol.XVIII, no.4, (2005),267-282.
- Lambrecht J., Lievens J., “Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony”, *Family Business Review*,vol.XXI, no.4., (2008),295-313.
- Lane S.,Astrachan J.,Keyt A., McMillan K., “Guidelines for Family Business Boards”, *Family Business Review*, vol.XIX, no.2, (2006), 147-167.
- Lansberg, I.S. “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, 1(2), (1988), 119 – 143.
- Leach P.,Bogod T., *Guide to the Family Business*, 3rd edition, Kogan Page, London, 1999.
- Leaptrott J., “An institutional theory view of the family business”, *Family Business Review*, vol.XVIII,no.3, (2005), 215-228.
- Lee S., “China’s Traditional Family, its characteristics and disintegration”, *American Sociological Review*, Vol. 18,No.3, (1953), 272-280.
- Levinson, H. “Conflicts that Plague the Family Business” *Harvard Business Review*, 49, (1974), 90-98.
- Lewis M.W., “Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide”, *Academy of Management Review*, Vol.25,No:4, (2000),760 – 776.
- Lilijeström R., Özdalga E., *Autonomy and Dependence in the Family*, Numune Matbaası, İstanbul, 2002.
- Longenecker J.G.,Schoen J.E., “Management succession in the family business”, *Journal of Small Business Management*,16, (1978),1-6.
- Lussier R.N.,Sonfield M.C.,Pfeifer S.,Manikutty S.,Maheraul L.,Verdier L.,Mohsen B., Mamdouh F., “Founder Influence in Family Businesses: Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries”, *Journal of Small Business Strategy*, Vol.20,No.1, Spring, Summer (2009),103 – 119.
- Marshall G., *Sosyoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul, 2005.
- Marshall C., Rossman G.B., *Designing qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2006.
- Martos V., Carlos M., Torraleja F., “Is Family Business More Socially Responsible? The Case of Grupo CIM”, *Business and Society Review*, Vol.121, Iss.1, (2007), 121-136.
- Mason J., *Qualitative Researching*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2002.



- Matthews C.H., Moore T.W., Fialko A.S., "Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective", *Family Business Review*, vol.XII, no.2, (1999), 159-169.
- Mayring P., *Nitel Sosyal Araştırmaya Girişi*, Baki Kitabevi, Adana, 2000.
- Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J., "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation", *Family Business Review*, vol.XXI, no.3, (2008), 239-258.
- McCann J.E., Leon-Guerrero A.Y., Haley J.D.Jr., "Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, 1, (2001), 50-59.
- Miller D., Le Breton-Miller I., "Management insights from great and struggling family businesses", *Long Range Planning*, 38, (2005), 517-530.
- Miller D., Le Breton-Miller I., "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, vol.XIX, no.1, (2006) (a), 73-87.
- Miller D., Le Breton-Miller I., "Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective", *Strategic Organization*, vol 4(4), (2006) (b), 379-407.
- Moran P., "Structural vs. Relational Embeddedness: Social capital and Managerial Performance", *Strategic Management Journal*, 26, (2005), 1129-1151.
- Morris M.H., Williams R.W., Nel D., "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.2, No.3, (1996), 68-81.
- Naipoğlu, S., "Aile Şirketi – Kurumsal Şirket", *Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*, Ocak – Şubat 2006, 10.Sayı, 27 – 30.
- Neubauer F., Lank A.G., *The Family Business Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press Ltd., Londra, 1988.
- Nicholson N., "Evolutionary psychology and Family Business: A new synthesis for theory, research and practice", *Family Business Review*, 21, 103-118.
- Ostrander S.A., "The growth of donor control: revisiting the social relations of philanthropy", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, (2007), 356 – 372.
- Özdemir A.A., "Örgütlerde Sosyal Sermaye ve Sosyal Sermaye Yönetimi", Editör: Senem Besler, *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- Özen Ş., Aslan Z., "İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği", *Akdeniz İİBF Dergisi* (12), (2006), 130 – 161.

Özler H., Özler D.E., Gümüştekin G.E., “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı: 17, (2007), 437-450.

Öztürk A.T., “Türkiye’de yoksulluğun azaltılmasına yönelik bir model: aile işletmeleri ve alternatif iş yerlerinden beklentiler”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), s.453 – 460.

Papatya G.,Papatya N.,Dalgar H.,Aksoy S., “Aile işletmelerinde üretken iş devri: koşulların araştırılması ve yeni davranış geliştirme durumu “Portsan Mermer A.Ş. örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 357-369.

Paşa F.S.,Kabasakal H., Bodur M., “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, Applied Psychology, An International Review, 50 (4), (2001), 559-589.

Patrick, A., “Family Business; The Offspring’s Perception of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father”. Yayınlanmamış doktora tezi, Fielding Institute, (1985).

Pazarcık O., “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişi”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004),33 – 41.

Peay R.T.,Dyer G.D.Jr., “Power orientations of entrepreneurs and succession planning”, Journal of Small Business Management, Vol.27, Iss.1, (1989), 47-52.

Perricone P.J.,Earle J.R.,Taplin I.M., “Patterns of succession and continuity in family-owned businesses: study of an ethnic community”, Family Business Review, vol.XIV,no.2, (2001), 105-121.

Pervin A., “A conversation with Henry Mintzberg”, Family Business Review, vol.10, no.2, (1997), 185-198.

Phan P.H., Butler J.E., Theoretical Developments and Future Research in Family Business, Information Age Publishing, USA, 2008, <http://books.google.com.tr>, erişim tarihi: 23.02.2009.

Pieper T.M., Klein S.B., “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, Family Business Review, vol. XX, no.4, (2007), 301-319.

Porter M.E., “What is strategy?”, Harvard Business Review, Nov.Dec.,1,(1996).

Poza E.J., Family Business, Thomson, South-Western,Ohio,2004 (a).

Poza E.J., Hanlon S., Kishida R., “Does the family business interaction factor represent a resource or a cost ?”, Family Business Review, vol.XVII, no.2, (2004) (b), 99-118.

Poza E. J., Messer T., "Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm", *Family Business Review*, vol.XIV, no.1,(2001), 25-36.

Punch Keith F., *Sosyal Araştırmalara Giriş, Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, Çevirenler: Dursun Bayrak, H.Bader Arslan, Zeynep Akyüz, Siyasal Kitabevi, Ankara,2005.*

Rogal,K.H. "Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position ?" *Family Business Review*, 2 (3), (1989),237 – 255.

Rosenblatt, P.C., *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, SanFrancisco, Jossey Bass Publishers, 1990.

Rothausen T.J., "Management Work Family Research and Work Family Fit: Implications for Building Family Capital in Family Business", *Family Business Review*, Vol.22,No.3,September,(2009), 220-234.

Royer S.,Simons R., Boyd B., Rafferty A., "Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession", *Family Business Review*, vol.XXI, no.1, (2008), 15-30.

Rutherford M.W., Muse L.A., Oswald S.L., "A new perspective on the developmental model for family business", *Family Business Review*, vol. XIX,no.4, (2006), 317-333.

Sağlam N., "Aile şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),499-510.

Salvato C.,Melin L., "Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital", *Family Business Review*, vol.XXI, no.3, (2008), 259-276.

Sargut A.S.,*Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.*

Sargut A.Selami, Özen şükrü, Gökşen Nisan Selekler, Oğuz Fuat, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara, 2007.

Saylı H.,Ağca V., "Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği", 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),253-264.

Selznick P., "Institutionalism "Old" and "New"", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.2, (1996), 270-277.

Scarborough N.B.,Zimmerer T.W., *Effective Small Business Management*, MacMillian Publishing Co.,New York, 1993.

Schein E.H., "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, 12, (1983), 13 – 28.

Schein E.H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review* (pre-1986); 25 (2); Winter (1984); 3-16

Scholes L., Westhead P., Burrows A., “Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.15.,No.1, (2008), 8-30.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K., “Agency Relationships in Family Firms”, *Organization Science*, Vol.12, No.2, (2001),

Schwass J.,Lief C., “About family, business and philanthropy, Perspectives for Managers”, No.165, (2008),

Scott R.W., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.

Semerciöz F., Ayrancı E., “Aile İşletmelerinde Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008), 161 – 176.

Shanker M.C., Astrachan J.H., “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, Vol.9,No.2 (1996), 107 – 123.

Sharma P., “An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future”, *Family Business Review*, vol.XVII,no.1, (2004), 1-36.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review*, vol.10,no.1, (1997), 1-35.

Sharma P.,Chrisman J.J.,Chua J.H., “Predictors of satisfaction with the succession process in family firms”, *Journal of Business Venturing*, 18, (2003) (a), 667-687.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., “Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results”, *Family Business Review*, vol.XVI,no.1, (2003) (b), 1-15.

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

Sonfield M.C., Lussier R.N., Pfeifer S., Manikutty S., Maherault L., Verdier L., “A cross-national investigation of first generation, second generation and third generation family business: a four country anova comparison”, *Journal of Small Business Strategy*, 16,1, (2005),

Sonfield M. C., Robert N.Lussier, “First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison”, *Family Business Review*, vol.XVII, no.3, (2004), 189-201.

Sorenson R.L., “Planning for family and financial success in family businesses”, *Family Business Review*, vol.XIII,no.2, (2000), 133-142.

Sorenson R.L.,Bierman L., “Family Capital, Family Business and Free Enterprise”, *Family Business Review*, Vol.22,No.3, September (2009),193-195.

Soyuer H., "Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması", 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004), 108 – 119.

Stafford K., Duncan K.A., Dane S., Winter M., "A research model of sustainable family businesses", Family Business Review, vol. XII.no.3.,(1999), 197-208.

Stavrou E.T., "A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm", Family Business Review, vol.XI, no.2, (1998), 135-142.

Stavrou E.T., Kleanthous T., Anastasiou T., "Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation" Journal of Small Business Management, Vol.43,Iss.2, (2005), 187-206.

Steier L., "Next generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital", Family Business Review, vol.XIV,no.3,(2001), 259-276.

Smyrnios K., Romano C.A., Tanewski G.A., Karofsky P.I., Millen R.,Yılmaz M.R., "Work-Family Conflict: A study of american and australian family business", Family Business Review, vol.XVI, no.1, (2003), 35-51.

Smyrnios K.,Tanewski G., Romano C., "Development of a Measure of the Characteristics of Family Business", Family Business Review, vol.XI, no.1,(1988),49 – 60.

Stempler,G. "The Study of Succession in Family Owned Businesses", Yayınlanmamış doktora tezi, George Washington University, 1988.

Strachwitz R.G., "Philanthropy and Family Business", Families in Business, Vol.1,Issue 5, September (2002),1-7.

Sundaramurthy C., "Sustaining trust within family businesses", Family Business Review, vol.XXI, no.1, (2008), 89-102.

Swogger, G.,Jr., "Assessing the Successor Generation in Family Businesses" Family Business Review, 4 (4), (1991), 397 – 411.

Şakar N., "Kurumsallaşmada aile anayasasının stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma", 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008), 357 – 365.

Tagiuri R.,Davis J., "Bivalent Attributes of the Family Firm" Family Business Review,vol.9,no.2,(1996), 199-208.

Tak B.,Eroğlu U., "Aile İşletmelerinde Stratejik Analiz ve Rekabetçi Konum Algılama Sorunları: Mobilya İmalat Sektöründen Bir Örnek", 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008),101 – 105.

Tanta G.,Latif H.,Uçkun G., “Aile şirketlerinde stratejik planlama (Sakarya ili örneği)”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004),547 – 559.

Taşlıyan M., Güven M.,Bakan İ.,Büyükbeşe T., “Aile işletmeleri ve yönetim sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde bir alan çalışması”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004), 560 – 569.

Tatoğlu E.,Kula V.,Glaister K.W., “Succession Planning in Family owned Businesses”, International Small Business Journal, Vol 26 (2), (2008), 155-180.

Temel E.K., Bulut Z.A., “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu ? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78,İstanbul,(2008), 151 – 159.

Tikici M.,Uluyol O. “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider – Yönetici” Önerisi”, 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),459-468.

Thomassen, A.J., “Succession in Family Business” Paper presented at the Research Day of the Family Firm Institute Conference, Boston, Mass, Ekim, 1988.

Thompson J.L., “The world of entrepreneur – a new perspective”, Journal of Workplace Learning, Bradford, Vol:11,Issue: 6,(1999), 209-224.

Thompson J.L., “Competence and Strategic Paradox”, Management Decision, MCB University Press, 36/4, (1998), 274-284.

Tokarczyk J., Hansen E., Gren M., Down J., “A resource based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success”, Family Business Review, vol. XX, no.1, (2007), 17-31.

Tonus Z., “Yöneticilerin aile işletmelerinin sorunlarına bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına bağlı aile işletmelerinde bir araştırma”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004),223 – 232.

Trueblood M., “Best Practices of Successful American Family – Owned Businesses” , 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),469 – 479.

Turan Ş., “Türk Kültür Tarihi”, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1991.

Türkel S., Yaşa E., “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)”, 2. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, (2006),614 – 622.

Türnüklü A., “Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6 (24),(2000), 543-559.

Tüylüoğlu,Ş., “Sosyal sermaye, iktisadi performans ve kalkınma: Bir yazın taraması”, Akdeniz İİBF Dergisi (12), (2006),14-60.

Ulukan C.,Aile işletmelerinde büyüme süreci, doktora tezi, 1999.

Ulukan C., “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim için ne kadar hazır ? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004), 212 – 222.

Upton N.,Teal E.J., Felan J.T., “Strategic and business practices of fast growth family firms”, Journal of Small Business Management, 39 (1), 2001, 60-72.

Ural T., Balıkçioğlu B., “Aile Şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004), 534 – 546.

Ülgen H., Mirze S.K., İşletmelerde stratejik yönetim, Literatür yayıncılık, İstanbul, 2004.

Vallejo M.C., “Is the Culture of Family Firms Really Different ? A value-based model for its Survival through Generations”, Journal of Business Ethics, 81, (2008), 261-279.

Van der Heyden L.,Blondel C.,Carlock R.S., “Fair Process: Striving for justice in family business”, Family Business Review, vol.XVIII,no.1, (2005), 1-21.

Venter E.,Boshoff C.,Maas G., “The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium sized family businesses”, Family Business Review, vol.XVIII,no.4, (2005), 283-303.

Vural B.A.,Sohodol Ç., “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür:Avantajlar, Dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004),325-332.

Yalçın A.,Günel R., “Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar üzerine Adana ilinde yapılan bir çalışma”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004),72 -78.

Yamak S.,Öktem Ö.Y., “Türkiye’de aile işletmelerinde genel müdürlerin konumu”, 3.Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, (2008), 417-427.

Yelkikalan N.,Aydın E., “Aile işletmelerinde ilk kuşak girişimcilerin örgüt kültüründe belirleyiciliklerinin araştırılması”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004), 333 – 344.

Yıldırım A.,Şimşek H., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.

Yıldız A., Aile İşletmelerine Tavsiyeler, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Yıldız G., Balaban Ö., “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78,İstanbul,(2008), 181 – 190.

Yiğit İ.,Bakoğlu R., “Türkiye’deki Holding ve Grup İşletmelerin Büyüme Biçimleri: İçerik Analizi”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78,İstanbul,(2008),213-229.

Yin R.K., Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.

Zahra S.A.,Hayton J.C.,Salvato C., “Entrepreneurship in family vs.non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture”, Entrepreneurship theory and practice, (2004), 363-382.

Zellweger T.M., Astrachan J.H., “On the emotional value of owning a firm”, Family Business Review, vol. XXI, no.3, (2008) (a), 347-363.

Zellweger T.M.,Nason R.S., “A stakeholder perspective on family firm performance”, Family Business Review, vol.XXI,no.3,(2008) (b), 203-216.

Wang Y., Watkins D., Haris N., Spicer K., “The relationship between succession issues and business performance” International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.10, No.1/2, (2004),

Ward J., Keeping the family business healthy, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.

Ward J., Unconventional wisdom, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England, 2005.

Ward J., Dolan C., “Defining and Describing Family Business Ownership Configurations”, Family Business Review, vol.XI, no.4, (1998), 305-309.

Westhead P., Howorth C., “Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives”, Family Business Review, 19 (4), 301-316.

Wong L.C., Kleiner B.H., “Nepotism”, Work Study, Vol 43, No.5, (1994), 10-13.

<http://www.atonet.org.tr/turkce/bulten/bulten.php3?sira=389>; (22.01.2010).

<http://www.afyonkarahisar.com>; (02.02.2010)

<http://www.antalya.bel.tr>; (15.01.2010)

<http://www.globalresearchbusiness.com>; (7.10.2009)

<http://www.kenthaber.com>; (12.12.2009)

<http://www.tumgazeteler.com>; (20.01.2010)



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Gözdegül BAŞER

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 30.06.1970, Ankara

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması** : OrtaDoğu Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**Doktora derecesi** : Akdeniz Üniversitesi, SBE (Nisan, 2010)

**Tez konusu** : Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

**Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi,  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

**Tez Konusu** : Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi,  
Antalya Yöresi Araştırması

**Yabancı Dil/Diller** : İngilizce, Almanca

### Bilimsel Faaliyetler

#### Makaleler

Erdem F.,Başer G., (2010) “Family and Business Values of Family Firms Regional, A qualitative research”, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol.3, Iss.1, 47-64.

Boyacı C.,Aktaş A.,Ehtiyar R.,Aksu A.,Kurcan F.,Başer G., Köksal C.D. (1996),“Antalya Yöresine Gelen Turistlerin Profilini Belirleme Araştırması”, Anatolia Dergisi,Sayı:1-2, Mart-Haziran.

#### Tebliğler

Başer G. (2010), Vekil Harç Kuramı ve Asil Vekil Kuramının Birlikte Ele Alınmasına Yönelik Keşfedici Bir Araştırma, Yönetim Organizasyon Kongresi, Adana.

Başer G. (2010), Yönetimde Mizah Kullanımına Yöneticilerin Bakışı, Ulusal İletişim Kongresi, Erzurum.

Başer G.(2010), “Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

Başer G., (2009), “How do social and family capital affect continuity?”, EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) Belçika, Husselt.

Başer G., (2008), “Doğrudan Yabancı Sermayeli Yatırımların Yerel Analizi: Antalya’da Yerleşik Yabancı Sermayeli Firmalara Yönelik Bir Alan Çalışması”, Uluslararası Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye sempozyumu, Antalya.

Başer G., Erdem F.,(2008), “Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

Başer G., Erendağ F., (2008), “Örgüt Kültürü ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Organizasyon Kongresi, Antalya.

Arıncı E.D.,Başer G., Çizel R.B.,Albayrak T., Özer M., (2007),“Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve Performans İlişkisinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi”, Yönetim Organizasyon kongresi, Erzurum.

Başer G., Arıncı E.D., (2006),“Aile İşletmelerinin Rekabet Stratejileri ile İşletme Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”,2. Aile İşletmeleri kongresi, İstanbul.

Arıncı E.D., Başer G. (2006), “Correlates of Strategic Orientation Dimensions and Business Performance: An Empirical Research”, Imda, Madrid.

### **İş Denevimi**

<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	: T. İş Bankası Genel Müdürlük Ankara, Akdeniz Üniversitesi, Klimatek A.Ş.
<b>Adres</b>	: Hacı Çalık Sitesi, D Blok, 14/29,Şirinyalı Mah.,Antalya
<b>Tel.no</b>	: 0.532.765 57 13 / 0242-316 92 73
<b>e-posta adresi</b>	: <a href="mailto:gozdebaser@akdeniz.edu.tr">gozdebaser@akdeniz.edu.tr</a>

### **Verilen dersler:**

**2005-2006 İletişim Fakültesi: İşletme Yönetimi / Yönetim Organizasyon dersleri, Kamu Yönetimi: İşletme Yönetimi dersi**

**2006-2007 İletişim Fakültesi: İşletme Yönetimi / Yönetim Organizasyon dersleri , Kamu Yönetimi: İşletme Yönetimi dersi**

**2007 -2008 İletişim Fakültesi: İşletme Yönetimi / Yönetim Organizasyon dersleri , Maliye bölümü: İşletme Yönetimi dersi**

**2008-2009 Maliye bölümü ve İktisat bölümü: İşletme Yönetimi dersleri, İletişim Fakültesi: Kurum Kimliği dersi**

**2009-2010 İletişim Fakültesi: Örgüt Kuramı dersi**

**İngilizce Dil Puanı: 85 (ÜDS, 2005)**

**Verilen Seminerler:**

**Kurum Kültürü, Kredi Yurtlar Kurumu mensupları, 13 Nisan 2010, Seaworld Hotel, Manavgat.**

**Kurum Kültürü, Kredi Yurtlar Kurumu mensupları, 20 Nisan 2010, Seaworld Hotel, Manavgat.**