

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**AİLE İŞLETMELERİNDE SELEF AÇISINDAN HALEF  
HAZIRLAMANIN, HALEF AÇISINDAN YÖNETİMİ  
DEVRALMANIN BEKLENTİ VE ZORLUKLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nuri ERARSLAN  
ORCID: 0000-0001-5276-3668**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan GÜRLER  
ORCID: 000-0001-7137-2061**


**HAZİRAN-2023**

Nuri ERARSLAN tarafından hazırlanan ‘‘Aile İşletmelerinde Selef Açısından Halef Hazırlamanın Halef Açısından Yönetimi Devralmanın Beklenti ve Zorlukları Üzerine Bir Araştırma’’ başlıklı bu tez, 01/06/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğretim Üyesi Gökhan GÜRLER  
*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Doç. Dr. Emrah ÖZSOY  
*Sakarya Üniversitesi*

Doç. Dr. Metin SAYGILI  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
<b>Öğrencinin</b>			
Adı Soyadı	:	Nuri ERARSLAN	
Öğrenci Numarası	:	Y209037015	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme	
Enstitü Bilim Dalı	:	İşletme Pr. (İ.Ö)	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	AİLE İŞLETMELERİNDE SELEF AÇISINDAN HALEF HAZIRLAMANIN HALEF AÇISINDAN YÖNETİMİ DEVRALMANIN BEKLENTİ VE ZORLUKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
Benzerlik Oranı	:	% 3	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
			18/05/2023 İmza Öğrenci
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, <b>yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr</b> adresine yüklenmiştir.</p>			
Bilgilerinize arz ederim.			
			..... / ..... / 20..... İmza Danışman
<b>Uygundur</b>			
<b>Danışman Unvanı / Adı-Soyadı:</b>			
<b>Tarih:</b>		18/05/2023	
<b>İmza:</b>			
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		<b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>	
<b>EYK Tarih ve No:</b> ..... / ..... / 20..... - .....			

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasına ve teorik anlamda ise aile işletmeleri alanında çalışacak olan araştırmacılara katkıda bulunmasını umuyorum.

Yüksek lisans tez aşamamı ifade eden iki yıl boyunca herhangi bir şekilde saat mefhumu gözetmeyen, zamanını benden esirgemeyerek her fırsatta çalışmamla yakından ilgilenen ve verdiği fikirlerle hem özel hem de ileriki mesleki hayatımın inşa sürecine önemli katkısı olan kıymetli hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Gökhan GÜRLER’e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Yüksek lisans eğitimim süresince her türlü kahrımı çeken ve zaman zaman ihmal ettiğim kıymetli eşim Betül Erarşlan’a ve kıymetli kızım ilk göz ağrım Asel Meryem Erarşlan’a teşekkür ediyorum.

Bu günlere gelmemde büyük emekleri olan annem Hava Erarşlan, babam Saip Erarşlan, abim Ömer Erarşlan ve ablam Rukiye Demirtaş’a kalbi teşekkürlerimi sunuyorum.

**Nuri ERARŞLAN**

**01.06.2023**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. AİLE İŞLETMLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI</b> .....	<b>6</b>
1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Tanımı.....	7
1.2. Aile İşletmesini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler.....	9
1.3. Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye’deki Yeri, Önemi ve Yaşam Süreleri.....	13
1.4. Aile İşletmeleri Üzerine Ülkemizde Yapılan Çalışmalar .....	17
1.5. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli .....	24
1.6. Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri .....	26
1.7. Bölüm Değerlendirmesi .....	31
<b>BÖLÜM 2. AİLE İŞLETMELERİNDE DAVİR KAVRAMI VE DEVİR SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>32</b>
2.1. Aile İşletmelerinde Devir Kavramının Önemi .....	33
2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Devir Süreci .....	36
2.3. Devir Süreci Modelleri .....	43
2.3.1. Yedi aşamalı ardıllık süreci (Longenecker ve Schoen, 1978) .	44
2.3.2. Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli (Garcia-Alvarez, Gonzalvo ve Sintas, 2002).....	45
2.3.3. Yeni Lider Geliştirme Modeli (Garcia-Alvarez, Gonzalvo ve Sintas, 2002).....	45
2.3.4. Yaşam Döngüsü Modeli (Churchill ve Hatten, 1987) .....	45
2.3.5. Dyck Tarafından Geliştirilen Bayrak Yarışı Modeli .....	47
2.4. Yönetimi Devredecek Selefin Devir Sürecindeki Yeri ve Önemi.....	51
2.5. Yönetimi Devralacak Halefin Devir Sürecindeki Yeri ve Önemi.....	53
2.6. Devir Sürecinde Selef Açısından Halef Hazırlamanın, Halef Açısından Yönetimi Devralmanın Beklenti ve Zorluklarına İlişkin Literatür Özeti ve Bir Sınıflandırma Girişimi.....	55
2.6.1. Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri .....	57

2.6.2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar .....	58
2.6.3. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri.....	60
2.6.4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar.....	60
2.7. Bölüm Değerlendirmesi .....	61
<b>BÖLÜM 3. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİM DEVİR SÜRECİNDE SELEF VE HALEF AKTÖRLERİNDE MEYDANA GELEN BEKLENTİ VE ZORLUKLARA İLİŞKİN AMPİRİK BİR SINAMA .....</b>	<b>63</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	63
3.2. Araştırmanın Tasarımı ve Arka Planı.....	64
3.3. Çalışmada Cevap Aranılan Sorular .....	65
3.4. Çalışmaya Yön Veren Tema, Kategori ve Göstergeler .....	65
3.5. Çalışmaya Dâhil Edilecek Katılımcıların Belirlenmesi Süreci .....	67
3.6. Veri Toplama Süreci .....	71
3.7. Çalışmanın Güvenvericiliği.....	72
3.8. Veri Analizi .....	72
3.9. Bulguların Yorumlanması .....	74
3.8.1. Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk ve 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamlarında Karşılaştırılması .....	75
3.8.1.1. Halefin Donanımlı Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi.....	76
3.8.1.2. Halefin Mevcut İş Devam Ettirme Niyetine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi.....	79
3.8.1.3. Halefin Aile Üyeleri ve Paydaşlarla Sosyalleşmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	80
3.8.1.4. Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi.....	83
3.8.1.5. Halefin İşletme Kültürüne Hâkim Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	84
3.8.1.6. Halefin Daha Önce Tecrübesinin Olması Durumuna Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi.....	87
3.8.1.7. Halefin Mevcut İş Aile İçinde Tutma Niyetine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi.....	89
3.8.1.8. Seleften Mevcut Olan Değer Yapısının Halefte Aranması Eğilimine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	91

3.8.2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk ve 1. Ve 2. Nesil İle 2. Ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik Ve Farklılıklar Bağlamlarında Karşılaştırılması.....	93
3.8.2.1. Halefin Yönetimi Devralma Yönündeki İsteksizliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	94
3.8.2.2. Halefin Girişimci Yeterliliklerine Olan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	96
3.8.2.3. Halefin İşletmeye Katılmadaki Gönülsüzlüğü ile Memnuniyetsizlik ve Motivasyon Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	97
3.8.2.4. Bilgi Yetersizliğinden Kaynaklı Olarak Haleflerin Devir Sürecinde Yavaş Davranmalarına Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	100
3.8.3. Halefin Süreç İçerisinde ki Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk ve 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamlarında Karşılaştırılması .....	102
3.8.3.1. Selefin Devretme Niyetinin Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	103
3.8.3.2. Devir Sürecinde Selefin Bir Süre Şirketten Ayrılarak Halefin Güven Kazanmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	105
3.8.3.3. Selefin Halefe Karşı Saygılı Tutum Sergilemesi ve Anlayışlı Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	107
3.8.3.4. Devir Sürecinde Halefin Bazen Selef Tarafından Denetlenmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	109
3.8.3.5. Selef Tarafından Devir Sürecinin Ayrıntılı Biçimde Hazırlanması ve Halefi Bu Planlanan Sürece Yönelik Yetiştirmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi .....	111
3.8.4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk, Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamlarında Karşılaştırılması....	113
3.8.4.1. Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerin Halefte Yarattığı Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	114
3.8.4.2. Selefin Yöneticiliği Bırakmama İsteğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	115

3.8.4.3. Selefin İş ve İşletme İle Kendini Özleştirmesinin Halefte Oluşturduğu Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi.....	117
3.8.4.4. Selef ve Aile Üyeleri Tarafından Halefe Duyulan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi .....	119
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>122</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>139</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>143</b>



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>IFC</b>	: International Finance Corporation
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>KDZ</b>	: Karadeniz Ereğli
<b>MÜSİAD</b>	: Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği
<b>PWC</b>	: Pricewaterhouse Coopers
<b>TAİDER</b>	: Türkiye Aile İşletmeleri Derneği
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu

## TABLolar

<b>Tablo 1</b>	: Aile İşletmeleri ile Diğer İşletme Türleri Arasındaki Farklılıklar .....	13
<b>Tablo 2</b>	: YÖK Tez Tarama Veri Tabanına Göre Aile İşletmeleri Alanında Yıllara Göre Yapılan Çalışma Sayıları .....	18
<b>Tablo 3</b>	: 1984-2023 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Çalışmaların Araştırma Konularına Göre Dağılımı .....	21
<b>Tablo 4</b>	: Halef Seçiminde Dikkate Alınan Nitelikler .....	54
<b>Tablo 5</b>	: Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri .....	58
<b>Tablo 6</b>	: Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar .....	59
<b>Tablo 7</b>	: Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri.....	60
<b>Tablo 8</b>	: Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar .....	61
<b>Tablo 9</b>	: Çalışmaya Yön Veren Tema, Kategori ve Göstergeler .....	66
<b>Tablo 10</b>	: Katılımcıların Özellikleri .....	70
<b>Tablo 11</b>	: Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentilerine Yönelik Bulgular .....	75
<b>Tablo 12</b>	: Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular.....	94
<b>Tablo 13</b>	: Halefin Süreç İçerisindeki Beklentilerine Yönelik Bulgular .....	102
<b>Tablo 14</b>	: Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Katılımcıların Cevapları .....	113

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Aile İşletmesi Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997: 18) .....	25
---	----

## ÖZET

Erarslan, N. (2023). *Aile işletmelerinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorlukları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Aile işletmeleri, istihdam oluşturulmasında önemli rol oynayan ekonomik ve sosyokültürel düzenin önemli bir dinamiğidir. Buradan hareketle aile işletmeleri kurulduktan sonra sürekli olması önemli bir gerekliliği ifade eder. Sürekliliğin sağlanması ise aile işletmelerinde nesiller arasında sağlıklı bir yönetimin devri ile mümkün olacaktır. Yönetimin devri aşamasında aile işletmelerinde selef ve halefin beklenti ve zorluklarının tespiti sağlıklı bir yönetim devrini ortaya çıkarmada etkili görülmektedir. Ancak ulusal akademik yazında aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında kritik bir aşama olan aile işletmelerinin yönetiminin devri sürecinde 1. nesilden 2. nesile devirlerdeki halef ve seleflerin beklenti ve zorluklarına ilişkin algıları ile 2. nesilden 3. nesile devirlerdeki halef ve seleflerin beklenti ve zorluklarına ilişkin algılarının belirlenmesi, belirtilen nesil grupları arasındaki olası farklılıkların ortaya çıkartılması ve farklılıkların birbirleriyle kıyas edilerek incelenmesine yönelik gereken önemin verilmediği görülmektedir. Literatürde selef ve halefin yönetimin devri sürecindeki beklenti ve zorluklarını belirlemeye ilişkin az sayıda çalışma vardır ve ortaya çıkarılan çalışmaların sadece tek aktöre (selef veya halef) odaklandığı görülmektedir. Literatürdeki bu boşluktan hareketle çalışma kapsamında aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarının belirlenmesi ve 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. nesil arasında beklenti ve zorlukların karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma, aile işletmeleri yönetiminin devri sürecinde 1. nesilden 2. nesile devirlerdeki halef ve seleflerin beklenti ve zorluklarına ilişkin algıları ile 2. nesilden 3. nesile devirlerdeki halef ve seleflerin beklenti ve zorluklarına ilişkin algılarının belirlenmesi, belirtilen nesiller arasındaki farklılıkların ortaya çıkartılarak birbirleriyle kıyas edilecek şekilde tasvir edilmesini sağlayan nitel bir araştırma olarak kurgulanmıştır. Çalışma kapsamında verilerin elde edilmesinde mülakat tekniği benimsenmiştir. Mülakat yapılacak katılımcıların belirlenmesinde ise amaçlı örnekleme tekniği benimsenmiştir. Bu kapsamda 2021 yılındaki İSO 500/İSO ikinci 500 sıralamasına dahil olmuş veya TAİDER mensubu bir aile işletmesindeki selef ve halefler örnekleme dahil edilmiştir. Veri analizinde ise yönlendirilmiş içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda aile işletmeleri yönetiminin devri sürecinde selef ve haleflerin beklentilerine ve sürecin zorluklarına ilişkin algılarının büyük oranda literatürden farklılaştığı görülmüştür. Yapılan literatür taramasında belirlenen 21 beklenti ve zorluk katılımcılara yöneltilmiştir. Literatür taraması sonucunda belirlenen 21 beklenti ve zorluktan yalnızca yedisinde (7) (selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması, selefin devretme niyetinin olması, halefin donanımlı olması vb.) literatürle uyumlu sonuçlara, 14'ünde ise (halefin selefte karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı, selefin yöneticiliği bırakmama isteği vb.) literatürden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan analizlerde “işletmelerin kurumsallaşma düzeyi, yapılan iş ve işlemlerin yazılı kurallar ve belli bir plan dahilinde yapılması, selef ve halef arasındaki ilişki düzeyi” gibi faktörlerin selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarının oluşmasında etkisi olduğu da görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Selef, Halef, Yönetim Devir Süreci, Beklenti ve Zorluklar

## ABSTRACT

Erarslan, N. (2023). *A research on the expectations and difficulties of preparing a successor in family businesses and taking over the management* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

Family businesses are important dynamic economic/sociocultural order plays an important role creating employment. When this situation is taken into account important requirement family businesses continue their activities uninterruptedly after they are established. Ensuring continuity will possible with transfer healthy management between generations family businesses. Determination expectations/difficulties of predecessor/successor in family businesses during transfer management seems effective in revealing healthy management transfer. However, perceptions successor/predecessor actors transfer from 1st generation/2nd generation expectations difficulties successor/predecessor actors transfer 2nd generation/3rd generation during transfer management family businesses which is critical stage in ensuring continuity family businesses national academic literature. It seen that necessary importance hasn't been given determination perceptions people about subject revealing possible differences between mentioned generation groups examining possible differences if by comparing them with each other. There are few studies in literature determine expectations/difficulties predecessor/successor in transfer of management and seems studies focused only one actor (predecessor/successor). Based on gap in literature within scope study it is aimed determine expectations/difficulties of predecessor/successor actors during the transfer management in family businesses/compare expectations/difficulties between 1<sup>st</sup>/2nd generation/2<sup>nd</sup>/3rd generation groups.

In line with purpose study aims determine perceptions successor/predecessor actors transfer 1st generation/2nd generation/perceptions successor/predecessor actors in transfer 2nd generation/3rd generation regarding expectations/difficulties between specified generations. It has been designed qualitative research enables reveal possible differences/describe similarities/differences in way they can compared with each other. In scope study interview technique was adopted obtaining data. Easy sampling technique was adopted determining participants to interviewed. In context was included ISO 500 list published 2021/ISO second 500 list published in 2020/predecessors/successors family business owned TAIDER were included in sample. Directed content analysis was used in data analysis

As a result of research has been seen perceptions predecessor/successor actors regarding expectations/difficulties process transfer process family business management differ greatly literature. 21 expectations/difficulties determined researcher result literature review were directed participants. Out of 21 expectations/difficulties determined researcher result literature review only seven (7) (predecessor's respectful attitude/understanding towards successor the predecessor's intention transfer successor's being equipped) had results consistent literature/14 the other hand (pressure created by expectation successor display patient attitude towards predecessor) different results from literature reached. The analyzes made has been factors such as level of institutionalization enterprises the execution of works/transactions within written rules/a certain plan level of relationship between predecessor/successor have effect expectations/difficulties predecessor/successor actors.

**Keywords:** Family Business, Predecessor, Successor, Management Transfer Process, Expectations and Challenges

# GİRİŞ

## Araştırmanın Amacı ve Problemi

Aile işletmeleri, ülkelerin ekonomik ve sosyokültürel yapılarında ciddi düzeyde etkiye sahip işletme türleridir. Dünya genelinde ülkeler farklı sayılarda aile işletmesine sahip olmakla birlikte tüm ülkelerde baskın işletme tipi aile işletmeleridir. Buna yönelik Nordqvist ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada da aile işletmelerinin, bulunduğu ülkelerde sayıca/etkinlikçe baskın olmasına ve bu işletmelerin çoğu ülkede eski bir geçmişe sahip olmasına değinilmiştir. PWC (2012) tarafından yapılan çalışmada küresel bazda yıllık olarak GSYİH'nin %70-%90 oranında aile işletmeleri tarafından meydana getirildiği belirtilmiştir. Ancak aile işletmelerinin yaşam sürelerinin önem derecelerinin tersine olarak düşük oranlarda olduğu görülmektedir. Rumanko ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışma ile aile işletmelerinin ortalama ömrünün dünya genelinde ortalama 24 yıl olduğu görülmüştür. Bu süre güncel rakamları belirtmemekle birlikte ülkemizde bu süreler daha da düşüktür.

Ekonomiye yüksek katkı sağlama potansiyelini barındıran aile işletmelerinin yaşam sürelerinin uzatılması ekonomik anlamda performanslarının artmasını ve ülke ekonomileri açısından da ürettikleri faydanın devamlılığını sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinin yaşam sürelerinin uzatılması yani sürekliliklerinin sağlanması tüm ekonomiler için toplumsal ve ekonomik açıdan önemlidir. Aile işletmelerinin duygusal bağlardan ibaret olan aile sistemi ve profesyonel ilişkilerin hâkim olduğu işletme sistemi gibi iki farklı yapıyı barındırması oldukça önemli olan süreklilik sorununun oluşmasına sebep olmaktadır. İlerleyen zamanlarda işletmeye girecek aile mensuplarının sayılarının artmasıyla birlikte aile ve işletme sistemleri arasındaki senkronizasyonun sağlanması içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir. Dolayısıyla işletmede ve ailede işleyişe dair herkes tarafından kabul gören ve uygulamayanların bazı yaptırımlarla karşı karşıya kalabileceği birtakım kuralların bulunması kilit bir öneme sahiptir. Kurumsallaşma temelinde ortaya koyulan bu kurallar topluluğu bazı yönetim araçlarını da beraberinde getirmiştir. Bunlardan aile işletmelerinin sonraki kuşağa devir sürecini ifade eden halefiyete dair planlamalar aile işletmelerinde sürekliliğin elde edilebilmesi için kritik bir önem taşımaktadır. Dyer ve Handler (1994) tarafından yapılan çalışmada devir, genel olarak işletmenin liderliğinin yani yönetiminin bazen ise işletmenin varlığının kendisinin yani mülkiyetinin bir sonraki kuşağa devrini ifade eder.

Aile işletmelerinin devir sürecine etki eden iki önemli aktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmeyi halihazırda yöneten ve yönetimi-mülkiyeti devredecek olan selef, diğeri ise yönetimi-mülkiyeti seleften devralacak bir sonraki kuşak olan haleftir. Özellikle aile işletmeleri yönetiminin devri sürecinde selef ve halef aktörlerinin beklentilerine ve sürecin zorluklarına ilişkin algılarının ortaya çıkarılması, uzun bir süreci ifade eden yönetim devir sürecinde olası sıkıntıların önünün alınarak işletmenin sürekliliğinin sekteye uğramaması adına önemlidir. Ulusal alan yazında ise selef ve halef aktörlerinin yönetimin devri sürecindeki beklenti ve zorluklarını belirlemeye yönelik yok denecek kadar az çalışmanın olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların ise genelde yerel pazarda faaliyet gösteren aile işletmelerine yönelik yapıldığı ve sadece tek aktöre (selef veya halef) odaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla halef ve selefin beklenti ve zorluklarının tespitine yönelik daha kapsayıcı bir çalışmanın varlığına ilişkin eksiklik göze çarpmaktadır.

Yukarıda belirtildiği şekliyle aile işletmelerinin ülke ekonomisine yaptığı ve potansiyel katkıları dikkate alındığında, bu işletme türlerinin yaşamsal faaliyetlerini artırmanın önemli bir gerekliliği ifade ettiği açıktır. Bunun sağlanması için ise aile işletmelerinin önemli aktörlerinden olan selef ve halefin devir sürecindeki beklenti ve zorluklarının tespit edilmesi önemli olmaktadır. Çünkü selef ve haleflerin yönetimin devri sürecine yönelik beklenti ve zorluklarının tespit edilmesi, aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının aşılabilmesi için kritik bir eşik vazifesi görecektir. Buradan hareketle bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetimin devir sürecinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarının belirlenmesi ve betimlenmesi amaçlanmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacına yönelik çalışma kapsamında temelde *“Aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorlukları nelerdir?”* sorusuna cevap aranmaktadır.

### **Araştırmanın Önemi**

Aile işletmeleri literatüründe devir sürecinin planlanması, işletmelerin sürekliliğinin sağlanması noktasında önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri açısından kaçınılmaz bir aşamayı ifade etmesi ve işletmelerin geleceğini şekillendirme kabiliyetine sahip olması sebebiyle devir sürecinin planlanmasına yönelik faaliyetler önemli yer tutmaktadır. Yönetim devri sürecine yönelik akademik çalışmalarda artma eğilimdedir. Ulusal literatürde aile işletmelerine yönelik yapılan çalışmaların fazlaca olduğu ancak devir

konusuna ilişki kısmen sayıca az çalışmanın olduğu görülmektedir. Her ne kadar akademik camiada aile işletmelerinde devir konusuna verilen önem büyük olsa da ulusal literatürde bu önemin yeteri kadar karşılık bulmadığı söylenebilir.

Aile işletmelerinin ülke ekonomisi için önemi ve dolayısıyla aile işletmelerinin yaşam sürelerinin artırılmasının gerekliliği göz önüne alındığında, bu işletme türlerinin önemli aktörlerinden olan selef ve halefin devir sürecinden ve birbirlerinden kaynaklı beklenti ve zorluklarının belirlenmesi azami öneme sahiptir. Aile işletmelerine dönük uygulayıcılar açısından bakıldığında yapılan çalışma ile selef ve haleflerin devir sürecine ve birbirlerine yönelik beklenti ve zorluklarına dönük algılar ortaya çıkarılarak olması muhtemel sorunlara dair zmler bulunabilecek ve işletmelerin yaşam sürelerinin artırılması için uygun zeminin oluşturulması mümkün hale gelecektir. Ulusal literatüre bakıldığında yönetim devir sürecinde selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarılmasına yönelik bölgesel bazlı, nesil grubu fark etmeksizin ve tek aktör açısından (selef veya halef) ele alınan birkaç çalışmanın (Kobal, 2014; Karaca, 2022) olduğu görülmektedir. Bu alışma kapsamında yapılan araştırmanın örnekleminin, ulusal düzeyde ve farklı bölgelerde faaliyet gösteren, farklı nesil gruplarında devir sürecinin yařandđı aile işletmelerini kapsayacak olması sebebiyle literatüre daha kapsamlı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Aile işletmeleri literatürüne özellikle konuyla ilgili ulusal yazına baktığımızda, aile işletmelerinin yönetiminin devri sürecinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarına ilişkin literatürden hareketle beklenti ve zorlukların sınıflandırılmasına ve bu sınıflandırmadan yola çıkarak tasarlanmış ampirik bir inceleme yapan çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu alışma kapsamında, aile işletmelerinde devir sürecine ilişkin literatür selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorlukları odağında incelenerek bu odakta yapılan çalışmalarda ele alınmış beklenti ve zorluklar düzenlenerek sınıflandırma yapılmıştır. Buradan hareketle, literatürde dağınık vaziyette bulunan aile işletmeleri yönetim devir sürecinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarını derleyip toparlayan ve kategorize eden ilk ampirik çalışma olması çalışmadan beklenen önemli bir katkıdır. Dolayısıyla aile işletmeleri yönetim devir sürecinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarılıp kategorize edildiği bu çalışmanın, aile işletmelerin yönetim devir sürecinde selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarına yönelik çalışmak



isteyen araştırmacılara, yapmayı dūřındukleri çalışmalarda fikir verici olması hedeflenmektedir. Ayrıca devir sürecinde halef ve selefin beklentilerinin literatür bulgularından hareketle farklı nesil grupları arasından karşılaştırılacak olması çalışmanın alana sunacağı önemli katkılardan biri olacaktır.

### **Araştırmanın İçeriği ve Yöntemi**

Çalışmanın amacı ve cevaplamaya çalıştığı sorular doğrultusunda çalışma üç (3) ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile işletmesi kavramı ele alınmıştır. Yapılan tanımlama çalışmalarına değinilerek aile işletmelerinin ne gibi kavramlardan ortaya çıktığı gösterilmeye çalışılmıştır. Sonrasında bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için hangi koşulları sağlaması gerektiği ve diğer işletme türlerinden farklılıklarından bahsedilmiştir. Bu işletme türlerinin ekonomik etkilerine değinilerek sürekliliklerinin sağlanması önemli ve süreklilik konusunun önemli bir sorun olmasına dikkat çekilmiştir. Bu bölüm içerisindeki diğer kısımlarda yine süreklilik sorunsalına yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise aile işletmelerinin sürekliliğinde kritik bir eşik olan devir kavramına odaklanılarak devir kavramının aile işletmeleri açısından önemine değinilmiştir. Devir sürecinde her ne kadar tüm paydaşlar (selef, halef, aile, çalışanlar, müşteri gibi) etkili olsa da bu sürecin en önemli yürütücüsü olan selef ve halef bağlamında konunun gerçekleştiği göz önüne alındığında selef ve halefin süreçteki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. Akabinde selef ve halefin devir sürecine ilişkin beklenti ve zorluklarına odaklanılmış ve ilgili literatürdeki vurgulardan hareketle beklenti ve zorluklar kategorize edilerek tablolandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise yapılan çalışmanın izleyeceği yöntemsel kurguyu ve yapılan saha çalışmaları neticesinde elde edilen bulguların araştırma soruları odağında değerlendirilerek yorumlanmasını içermektedir. Çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda çalışma kapsamında ilk olarak aile işletmeleri devir sürecinde selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarına dair literatürden hareketle oluşturulmuş temalar ve göstergeler üzerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak saha araştırması ile veri toplanmıştır. Mülakat yapılacak selef ve halef aktörlerinin belirlenmesinde ise amaçlı

örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Bu doğrultuda 2021<sup>1</sup> yılındaki İSO 500 veya İSO ikinci 500 sıralamasına dahil olmuş veya TAİDER mensubu bir aile işletmesindeki selef ve halefler örnekleme dahil edilmiştir. Bu kapsamda İzmir, Kocaeli, Zonguldak ve Düzce illerinden toplamda 4 işletme ve 8 katılımcı (1. ve 2. nesil grubundan iki işletme ve dört katılımcı ve 2. ve 3. nesil grubundan iki işletme ve dört katılımcı) ile mülakatlar yapılmıştır. Yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin analizinde ise yönlendirilmiş içerik analizi tekniği benimsenmiştir.

---

<sup>1</sup> İSO internet sitesinde (<https://www.iso500.org.tr>) yer alan son İSO verilerinin 2021 yılına ait olması sebebiyle çalışmada 2021 yılına ait İSO 500 ve İSO ikinci 500 sıralaması baz alınmıştır.

## **BÖLÜM 1. AİLE İŞLETMLERİ KAVRAMI ve KAPSAMI**

Aile işletmeleri, ilk etapta kurucuların işletme üzerinde mutlak etkinliğiyle kurulan ve genel itibariyle bu baskınlığın tüm faaliyetlerde görüldüğü işletme türleridir. Dünya genelinde tüm işletme türleri içerisinde yaklaşık %70-%90'ının aile işletmeleri olduğu öngörülmektedir (Zellweger, 2017: 24). Aile işletmelerinin dünya çapındaki iş hacminin büyük oranına katkı sağladığı tahmin edilmektedir. Uluslararası ekonomilerde aile işletmeleri yaygın olarak görülmeleri sebebiyle bu işletmelerin etkinliğini ve yaşam sürelerini artırmak genel bir çaba haline dönüşmüştür. Türkiye'de de genel olarak aile işletmeleriyle ilgili çalışmalar, yaşamsal faaliyetlerinin devamlılığının sağlanmasında ne gibi aksiyonların gerçekleştirilebileceği yönünde yoğunlaşmıştır.

Bu konuda yapılan çalışmaların birçoğunda işletme ve aile içerisinde profesyonelleşme, kurumsallaşma, stratejik yönetim ve devir süreci gibi çalışmalar baz alınarak nihai noktada aile işletmelerinin ömürlerinin uzatılması ve sürekliliklerinin sağlanması için yapılması gerekenler incelenmiştir (Blumentritt vd., 2013; Brockhous, 2004). Ancak aile işletmeleri yapısal olarak farklı sistemleri (aile ve işletme) barındırması sebebiyle bu işletme türlerinde süreklilik konusu daha hassas ele alınması gereken bir olgu haline gelmiştir.

Türkiye'de aile kurumu, diğer ülkelere kıyasla farklı bir anlam taşıması ve beklenenlerin farklılaşması sebebiyle aile işletmelerinde süreklilik kavramı ve bu kavramın uygulanabilirliği için getirilen çözüm önerileri etkili olmaktan uzak kalmaktadır. Bu sebeple aile işletmelerine ve sürekliliklerine yönelik etkili çalışmaların yapılabilmesi için öncelikle aile işletmelerinin yapısal özelliklerinin anlaşılması gereklidir.

Çalışmanın bu bölümünde ilk etapta aile işletmeleri kavramı ve bu kavramın daha iyi anlaşılması için farklı kapsamlar çerçevesinde yapılan tanımlama çalışmalarına yer verilecektir. Sonrasında Dünya ve Türkiye ekonomisinde aile işletmelerinin yeri, önemi ve aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkları belirtilip yaşam süreleri üzerinde durulacaktır. Ayrıca stratejik ve fonksiyonel öneminden dolayı birçok çalışma yapıldığı bilinmekle birlikte Türkiye özelinde akademik çevre, danışmanlık firmaları, sivil toplum kuruluşlarınca yapılan ve pratik çalışma hayatına faydalı olma potansiyeline sahip çalışmalara yer verilecektir.

Aile işletmelerini konu edinen alan yazı incelenmesi neticesinde dört yaşam evresine sahip olduğu anlaşılacakla birlikte çalışma özelinde faydalı olacağı düşünülen ilk iki evre

olan Birinci nesil ile Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri evreleri yapılan çalışmada ele alınacaktır. Son olarak aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanmasında etkili bir model olarak görülen üç daire modeli açıklanacaktır.

### **1.1. Aile İşletmeleri Kavramı ve Tanımı**

Aile işletmeleri tüm dünya için uzun bir geleneğe sahiptir ve dünyadaki en yaygın işletme biçimlerinden biridir (Nordqvist vd., 2013). Bu önemine rağmen Wortman (1994) tarafından, aile işletmeleri kapsamında sınırların net olmadığı ve bu sınırların ne şekilde olması lüzumu konusunda net bir fikrin meydana getirilemediği ifade edilmektedir. İlgili literatür incelemesinde, farklı tanımlama çalışmalarının yapıldığı ancak ortak kanaatin oluşturulduğu bir tanım bulunmamaktadır. Aile işletmelerinin ilk etaptaki kuruluş şekli, girişimci özelliklere sahip kurucunun barındırdığı kişilik özellikleri, işletmeyi meydana getiren ailenin kültürel özellikleri gibi faktörler yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Dolayısıyla yapılan tanımlamalar da farklılaştırmaktadır (Fındıkçı, 2008: 16). Aile işletmeleri konulu çalışmaların incelenmesi sonucunda, farklı kapsamlar esas alınarak tanımlama çalışmaları yoluna gidildiği görülmektedir.

Handler (1989) aile işletmelerine yönelik yapılan tanımların, ortak bir fikir birliği olmamasına karşın, konuyla alakalı daha önce çalışma yapan araştırmacılarca “Mülkiyet/Yönetim, Aile Katılımı, Gelecek kuşaklara devir” gibi temel kabul edilebilecek boyutlarda çalışmaların yapıldığı ve ilgili tanımların kabul gördüğünü belirterek üç kategoride gruplandırmıştır. Bununla beraber aile işletmelerini tanımlanırken ailenin serveti, işletmeyi kimin yönettiği, yönetimdeki akrabalık ilişkileri gibi farklı ölçütler de kullanılmak suretiyle tanımlamalar da yapılmaktadır.

Aile işletmeleri esas alınarak çok sayıda çalışma yapıp çalışma sayısının artmasına karşın mülkiyet, kontrol ve yönetim odaklarının iç içe geçerek karmaşık bir hal alması (Craig ve Moores, 2006), işletmenin kuruluş şekli, kurucu girişimcinin kişisel özellikleri, işletmenin tabi bulunduğu aile değerleri ve sektörün özellikleri, aile işletmesinin yapısını ve gelişimini etkilemektedir.

Yapılan tanımlama çalışmalarından bazılarının mülkiyet ve kontrol temelli olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birkaçı ele alınacak olursa:

Aile işletmeleri bir aile ve aile üyelerinin yönetime katılımı ve sahipliği gibi parametrelerden hareketle ele alınan tanımlardan en çok atıf yapılanlara bakılacak olursa; aile üyelerinin bir işletme meydana getirerek mevcut işletmenin kurumsal amaçları

çizgisine uygun faaliyetlerde bir araya gelmesi o işletmenin aile işletmesi vasfına kavuşmasını sağlamaktadır (Tagiuri ve Davis, 1992). Chua ve diğerleri (1999) tarafından yapılan çalışmada ise en az iki nesil süresince ailenin geçiminin idamesinden sorumlu bir kişinin başında bulunduğu işletmeler olarak tanımlanmıştır. Rosenblatt (1985: 4) tarafından yapılan tanıma göre, mülkiyet ve kontrolün büyük kısmının bir aileye ait olduğu ve bu ailenin üyelerinden birkaçının yönetimde etkin olduğu işletmeler, Erdoğan (2004) tarafından yapılan tanıma göre ise mülkiyet sahipliğinin ve yönetsel kontrolün baskın çoğunluğunun işletme sahibi olan ailenin kontrolünde olduğu, iki veya ikiden fazla aile ferдинin iş ile alakadar olduğu işletmelerdir.

Bu çalışma kapsamında, yapılacak çalışmanın amaçlarıyla da daha ilişkili olduğu düşünülen, sahipliğin transferi/nesiller arası devir temelli yapılan tanımlamalar ise şu şekildedir:

Aile işletmeleri; aynı aileye mensup iki ya da daha fazla aile ferдинin kan bağı sebebiyle ortaya çıkan akrabalık ilişkilerinden doğan sahiplik hakları ile işletmeyi yönetmeleri veya selefin, işletmenin mülkiyetini ve liderliğini sonra ki nesil olarak kabul edilen halefe aktardığı işletmelerdir (Vinton, 2009). Uluslararası Finans Kurumu, işletmeyle ilgili konularda seçim haklarının büyük kısmının, şirket sahibi ailenin elinde bulundurduğu işletme olarak kabul etmekte ve bu çoğunluğun, işletmeyi, sonraki nesillere devretmek amacıyla kuran kurucuları da içerdiğini belirtmektedir (IFC, 2011). Lorna (2011), ailenin gelecek nesillere yönetmesi ve kontrol etmesi için devredilecek işletme olarak belirtmiştir. Churchill ve Hatten (1987) aile işletmelerini, işin bir sonraki nesle aktarılacağına beklentisinin olduğu kurucu/yönetici tarafından işletilen işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Aile işletmeleriyle ilgili tüm kapsamları ele aldığı düşünülen tanımlara değinilecek olursa:

Yönetim kademesinin baskın oranda aile bireylerinden oluştuğu, işletme kontrol ve yönetiminin aile üyelerince yapıldığı ve işletme hisselerinin büyük kısmının aile üyelerine ait olduğu işletmelerdir (Hulshoff, 2001: 30). Chua ve diğerleri (1998: 25)'ne göre, ailenin nesilleri arasında sürdürülebilirliğin sağlanacağı şekilde, aynı ailenin üyeleri tarafından, işletmenin geleceğini temin etme adına vizyonunu şekillendirme ve sürekli kılma niyetiyle kontrol altında tutulan ve/veya yönetilen işletmeler olarak belirtmiştir.

Karpuzoğlu (2001: 19) tarafından yapılan çalışmada aile işletmeleri, işletme mülkiyetinin sahibi ve kontrol edicisi konumunda bulunan ailenin geçimini temin etmek, mirasın kontrol altında tutularak dağılmasını engellemek maksadıyla kurulan, bahse konu faktörleri yerine getiren kişi veya kişiler tarafından yönetilen ve yönetimin kontrol edilerek ifa edildiği kademenin önemli bir bölümünün aile mensuplarınca doldurulduğu, işletmenin yaşamsal fonksiyonunun devamı için verilecek kararların meydana getirilmesinde baskın şekilde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin işletmede istihdam edildiği işletme olarak tanımlanmıştır.

Tüm bu tanımların ortak vurgularını içeren, Gürler (2018: 11) tarafından yapılan tanıma göre aile işletmeleri, genel olarak baskın bir kişi tarafından kurulup zaman içerisinde işletmenin büyümesiyle ailenin geçiminin temin edilerek mirasın dağılmasını engellemek amacıyla ilk olarak kanbağı ilişkileri bağlamında; işletme mülkiyetinin sahibi ya da kontrol gücüne sahip bir unsur olarak çocukların, kuzenlerin katılımıyla genişleyen, mülkiyetin temsili, yönetimi ve denetimi gücünün genel olarak aile mensuplarına ait olduğu ve işletmenin sonraki kuşaklara bu şekilde devredilme niyetinin bulunduğu işletmeler şeklinde tanımlanmıştır

Aile işletmesini tam olarak neyin oluşturduğuyla ilgili çalışmalar popüler bir araştırma konusudur. Bünyesinde farklı sistemleri (aile ve işletme) barındırması yönüyle anlaşılması güç bir yapıya sahiptir. Aile işletmeleri içsel çeşitlilikler barındırması (Colli ve Rose, 2008) ve araştırmacıların bakış açıları farklılaşması sebebiyle alana yönelik yapılan tanımlamalar da çeşitlilik göstermektedir. Bu sebeple tüm araştırmacıların hemfikir olacağı bir tanımın yapılmasının zor olduğu görölmektedir. Bu zorluğun kısmen de olsa açıklığa kavuşturulabilmesi ve anlaşılabilirliğinin artırılabilmesi için bir sonraki başlıkta aile işletmeleri ile aile sahipliğinde olmayan işletmeler arasındaki farklılıklara değinilecektir.

## **1.2. Aile İşletmesini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler**

Aile işletmeleri, bünyesinde barındırdığı sistemlerin benzersizliğinden yola çıkarak farklı karakteristik özellikler barındırmaktadır. Kepner (1991), aile sisteminin iş sistemiyle maksimum düzeyde yakından bağlantılı olduğunu ve bir sistemin diğer sistemi etkilemeden yaşamına devam edemeyeceğini belirtmiştir. Buradan hareketle aile işletmelerinin diğer işletme türleriyle arasındaki farklılıkların temel kaynağı olarak aile ve işletme sistemlerinin bir arada bulunması ve aile işletmelerinin yaşamına devam

etmesi için amaçları farklı olan bu iki sistemin sürekli etkileşim içerisinde olma zorunluluğu gösterilebilir.

Aile işletmelerinin özellikleriyle ilgili de araştırmacılarca farklı çıkarımlarda bulunulmuş ve diğer işletmelerden farkları da ele alınarak belirtilmiştir. Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasındaki farkların anlaşılabilmesi için öncelikle aile işletmelerinin başlıca özelliklerine değinilecektir.

Bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar (Makaroğlu vd., 2014):

- Aile bağlarının işletme içindeki diğer faktörlere kıyasla yönetimde kimin etkin olacağı konusunda belirleyici olması,
- Kurucuların çocukları da çoğunlukla yönetimde görev alması, en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- Aileye mensubunun işletmedeki mevcut konumunun, ailedeki konumunu da etkilemesi,
- Ailenin değer algıları ve kurallarının, işletme içinde işletme kültürü olarak benimsenmesi,
- İşletme politikasının genel itibarıyla aile çıkarları ile uyumlu olması durumlarıdır.

Aile işletmeleri özel işletme türlerinden biri kabul edilse de özellikle aile varlığı ve işletme varlığı yönüyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Genel olarak ailenin ve işin alakalı olduğu kurallar ve konjonktürel beklentileri birbirlerinden çok farklıdır. Duygusal faktörlerin baskın olduğu aile yaşamı ile rasyonel kararların alınması durumunu ortaya çıkaran profesyonel iş yaşamı arasında büyük farklar mevcuttur (McCollom, 1990).

Bu özelliklerin yanı sıra aile işletmelerinde işletmenin prestiji, ailenin prestiji ile birlikte gelişmektedir. Yani işletme, aileye itibar kazandıran ve sosyal ortamda aileyi farklılaştıran bir denge unsuru olarak görülmektedir. Aile mensuplarının işletme içerisinde yer aldığı görevleri, aile içerisindeki konumlarını da etkilemektedir. Aile içinde geçerli kurallar topluluğu, ailenin mülkiyetinde bulunan işletmelerin kapsayıcı bir kısmında da kullanılmaktadır. Dolayısıyla iki sistemin birbirini etkileme potansiyeli ve derecesi bu işletme türlerinin en belirgin ve göze çarpan özelliklerindedir

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırt eden temel göstergelerden biri, yöneticilerin ve çalışanların, aile bağlantılarına, ilişkilere, aile değerlerine, etik ve davranışlarına sahip olarak bunları, azlık/çokluk derecesi fark etmeksizin iş ortamında birbirleriyle paylaşmalarıdır (Debarliey ve Janeska-Iliev, 2015).

Davis ve Stern (1988), aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran özelliğin, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması ve mevcut işi etkilemesi potansiyelinin olması şeklinde belirtmiştir.

Aile işletmesi kapsamında değerlendirilmeyen işletme türlerinde yönetim profesyonel şekilde yürütülmekte, kurumsallaşma odağında köklü değişiklikler, aile sisteminin olmaması ve doğal olarak sistemin işe dâhil edilememesinden kaynaklı daha bağımsız ve seri şekilde yapılabilmektedir.

Aile işletmeleri barındırdığı kültür ögesi yönüyle diğer işletme türlerine kıyasla farklı bir boyut kazanmıştır. Bu işletmelerin aile ve işletme sistemleri olmak üzere farklı özelliklere sahip iki sistemden oluştuğu belirtilmiştir. Yapıları farklı bu iki sistemin kültürel çevre ve özelliklerinin de farklılaşması kaçınılmazdır. Bu aşamada ‘aile kültürü’, ‘işletme kültürü’ ve bu iki kavram ile bağlantılı olan ‘aile işletmesi kültürü’ gibi kavramların tanımlanması ve aile kültürünün işletme kültürü üzerindeki etkenliğinin anlaşılabilir olarak ortaya konması gerekmektedir (Kırtaş, 2018). Ayrıca aile kültürünün işletme kültürüne ve işletmeyle alakalı her konuda etkisini göstermesi aile işletmelerinin yapısal özelliklerinden dolayı olağan ve bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilmesi adına önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Aile işletmeleri genel olarak, örgütü yönetme konusunda aktif bulunan ailenin kültürünü de ortaya koyar. İşletmenin kültürü aynı zamanda ailenin kültürü anlamına gelmektedir. Ailenin her türlü manevi varlığı, örgütsel kültürü, işletmeyi etkileme potansiyelini barındırır. Aile üyelerinin motivasyonu, işletme kültürünün kurucunun değerleri çerçevesinde oluşması ve kendilerini genel olarak bu kültüre ait görmeleri sebebiyle yüksektir ve işe yüksek dereceli bağlılıkları vardır. Dolayısıyla aidiyet duygularının güçlü olduğunu söylemek mümkündür (Hougaz, 2015: 16). Anılan faktörler bağlamında, tüm işletme türlerinde kendini gösteren kültür olgusu, aile işletmelerinde daha farklı ve baskın şekilde ortaya çıkmaktadır. Aile kültürü, içinde bulunduğu işletmenin kültürünü önemli ölçüde etkilemekte hatta zaman zaman daha baskın hale gelerek işletme kültüründen daha fazla önem kazanmaktadır.



Aile işletmelerini farklılaştıran unsurun, harici etmenlerin yanı sıra dâhili etmenler olduğu görülmektedir (Dyer, 1988). Yapılan bu tespit, aile işletmelerinin diğer işletme türlerine kıyasla duygusal bir kimliğe sahip olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. E. Hoover ve C. Hoover'a (1999) göre aile işletmelerinin hayatta kalması ve başarı gösterebilmesindeki en önemli tehdit, teknoloji, rakipler, kar gibi dışsal faktörler olmayıp içsel faktörler kapsamında değerlendirilebilecek aile içi ilişkilerdir.

Dyer (1992), aile işletmelerini hedefler, ardıllık, kurallar ve ilişkiler gibi konularda diğer işletme türlerinden ayırır. Kets De Vries (1996) diğer işletme türlerinden en belirgin farklılıklarının; kurucular/sahipler öncülüğünde bireylerin işletmeyle bütünleşmeleri, farklı aile dinamikleri, çalışanlar/aile üyeleri arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ile işletme sistemleri arasında denge kurma çabalarının varlığı ve bunlar etrafında meydana gelen çatışmaların varlığı olduğunu söylemektedir. Goel ve Jones (2016) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinde, miraslarına ve kuruluş koşullarına bağlı kalınması yönünde baskı hissedilirken diğer işletmelerin köklü değişiklikler yapma ve karşılaşılması muhtemel fırsatlardan yararlanma konusunda daha özgür davranma özgürlük ve eğilimine sahip olduğu belirtilmiştir.

Dawson ve Mussolino (2013) tarafından kaleme alınan makalede, aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayıran ve kendine has özellikleri barındıran 3 kavram öne çıkmaktadır. Bunlar i) sosyo-duygusal zenginlik (SEW), ii) işletmede ailenin varlığı ve iii) aile kavramlarıdır. Bu kavramlardan daha önce karşılaşılmayan sosyo-duygusal zenginlik; ailenin firmaya aktardığı duyguyla ilişkili değerlerin birikimi ve ekonomik olmayan faydalar ile duygusal donanımları ifade etmektedir (Berrone vd., 2010). Ayrıca aile işletmelerinin, karşılaşılan durumlarda diğer işletmelerden farklı reaksiyonlara sahip olmasının nedeninin anlaşılması için bu kavram önem kazanmaktadır. Manevi unsurların (duygusal yönler), aile işletmelerinde maddi unsurlardan daha kıymetli ve anlaşılmaya muhtaç olduğu belirtilmiştir.

Aile işletmeleri ile diğer işletme türleri arasında farklılıklar ve ayırıcı özellikler kapsamında birtakım unsurlar kısaca yukarıda belirtilmiştir. Tablo 1 konunun daha öz şekilde belirtilmesine ve anlaşılabilirliğini arttırmaya yardımcı olacaktır.

**Tablo 1***Aile İşletmeleri ile Diğer İşletme Türleri Arasındaki Farklılıklar*

	<b>AİLENİN SAHİPLİĞİNDE OLAN İŞLETMELER</b>	<b>AİLE SAHİPLİĞİNDE OLMAYAN İŞLETMELER</b>
<b>İşletmenin nihai hedefi</b>	Ekonomik ve ekonomik olmayan (duygusal) hedefler	Ekonomik hedefler
<b>İşletmenin Merkezi</b>	Aile	Sahipler/Yöneticiler
<b>Rekabet stratejisi</b>	Kalite, uzun vadeli ilişkiler	Fiyat, kalite
<b>Varlıklar</b>	Finansal, sosyal, kültürel, manevi varlıkların tümü	Finansal, maddi varlıklar
<b>İşletme ortamı</b>	-Aile içi güven, yakınlık, bireyler arası bağlılık, -Aile ilişkilerinin iş ilişkilerini etkileme potansiyeli yüksektir.	İş hedefli işletme ortamı, formalite,
<b>Yönetim tarzı</b>	-Değer odaklı, duygusal sistem -Aile üyeleri yönetimde ömür boyu görev alabilir	-Gerçekler ve rakam odaklı, rasyonel sistem -Mevcut çalışma sözleşmesi durumuna göre yöneticinin çalışma süresi şekillenir
<b>Kültür</b>	-Aile ve İşletme kültürünün işe yansıtılmış hali -Aile içinde mevcut ilişkiler iş ilişkilerini de etkiler	İşletme kültürünün işe yansıtılmış hali
<b>İşletme Devamlılığında Etkili Faktörler</b>	Dahili Faktörler (Aile ilişkileri, kurucular) ve Harici faktörler (Kar, Pazar payı, Rekabet gibi)	Harici Faktörler (Teknoloji, rekabet, müşteri, kar)

**Kaynak:** Craig ve Moores (2015)

### 1.3. Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye'deki Yeri, Önemi ve Yaşam Süreleri

Mevcut konjonktürde ülkelerin büyük kısmında ekonomik ve sosyokültürel alanda etkin söz sahibi işletmeler genel itibariyle ya aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak yaşam serüvenine başlamış işletmelerin devamıdır. Aile işletmeleri, diğer işletme türlerine oranla sayıca ve etkinlik olarak daha fazladır. Aile işletmeleri dünya genelinde işletmelerin çoğunluğunu oluşturmakla birlikte ekonomik faaliyetlerin de büyük bir bölümünü gerçekleştirmektedir (Poza, 2004).

Dünyanın önde gelen etken küresel ekonomilerinden biri olarak kabul gören Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyonu aşkın aile işletmesi faaliyette bulunmakta ve mevcut aile işletmeleri 100 milyondan fazla istihdam olanağı sağlamaktadır. Aynı şekilde İngiltere'nin aktif en büyük 8.000 işletmesinin %76'sı aile işletmesi olduğu bilinmektedir (Ward, 1987).

Forbes'in 2016 yılında yayınlanan milyarderler listesinin %42'si aile işletmeleri mensubu olan kişilerdir. Bu durum aile işletmelerinin dünya ekonomisindeki etki derecesini ortaya koymaktadır. Dünyada, mal ve hizmet üretiminin %70'inden fazlasını da aile işletmeleri gerçekleştirmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyette bulunan dünyanın en büyük hacmine sahip on aile işletmesi yıllık 1 Trilyon doların üzerinde gelir elde ederek 3,1 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Bunun yanında GSYİH yaklaşık %64 oranla 5,9 trilyon dolar olarak görülmektedir. Ayrıca ABD'de %62 oranla yaklaşık 82 milyon kişi aile işletmelerinde istihdam edilerek faaliyette bulunan işletmelerin büyük kısmı aile işletmesidir (Astrachan ve Shanker, 2003).

Yıllık olarak küresel bazda GSYİH'nin %70'i ile %90'nın aile işletmelerince oluşturulduğu yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda tahmin edilmektedir (PWC, 2012).

Cumhurbaşkanlığı 11. Kalkınma Planı (2019-2023) içerisindeki çalışmada, ülkemizde en yüksek ihracat hacmine sahip 100 şirketin 58'inin aile işletmesi olduğu; TİM (2018) tarafından yapılan araştırmada ise yukarıda belirtilen 58 işletmenin toplam ihracat büyüklüğünün 38 milyar doları aşmakta olduğu ortaya koyulmaktadır. Bunun yanında aile işletmelerinin yaşam süreleri ve nesiller arası devir konusu göz önüne alındığında bazı veriler öne çıkmaktadır<sup>2</sup>. Amerika gibi gelişmiş bir ekonomide bile, kurulan aile işletmelerinin sadece %30'u 2. kuşağı görürken, %12'si 3. kuşağı ve %3 gibi çok az bir oranda da 4. kuşağı görebilmektedir (Songini vd., 2013). İngiltere'de aile işletmelerinin %24'ünün ikinci kuşağı, %14'ünün ise üçüncü kuşağı geçtiği tespit edilmiştir (Bjuggren ve Sund, 2002). Latin Amerika bölgesinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin %47'sinin birinci kuşak tarafından, %29'unun ikinci kuşak tarafından, %14'ünün üçüncü kuşak tarafından, %10'unun ise dördüncü kuşak tarafından yönetildiği bilinmektedir (Tuncel, 2011).

Rumanko ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmada, dünya genelinde aile işletmelerinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğu belirtilmiştir. Gürler (2020), Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nda yapılan çalışmada Türkiye'deki aile işletmelerinin ortalama ömrünün 10.8 yıl olduğunu belirtmiştir. Belirtilen 24 yıl genelde işletmenin kurucusunun işletmedeki ömrüyle doğru orantılı olmakta ve kurucunun işletmeden ayrılmasıyla işletmenin ömrü de son bulmaktadır.

---

<sup>2</sup> Aile işletmelerinin ömürlerine yönelik literatürde yer alan bu tür verilerin kaynaklarına, araştırmaların nasıl yapıldıklarına ve doğrulandıklarına ilişkin ekstra bir açıklama bulunmamaktadır. Dolayısıyla kesin rakamlar olmama ihtimalinin bulunduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

Dünyada varlığını devam ettiren aile işletmelerinde Türkiye'deki işletmelerden farklı olarak çalışmalarda ortaya koyulan sürelerden çok daha fazla ömürlerini devam ettirme kabiliyetine sahip işletme örneklerini görmek mümkündür. Dünya genelinde bilinen en eski aile işletmesi, Japonya'da 578 yılında kurulan ve sektörel bazda inşaat sektöründe faaliyet gösteren Kongo Gumi isimli işletme olduğu bilinirken, bahse konu işletmenin 2006 yılında faaliyetlerine son vermesi nedeniyle Hoshi isimli işletme ilk sıraya yerleşmiştir.

Uluslararası arenada faaliyette bulunan aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa geçerek faaliyetlerine devam eden işletmelerin sayısının azalan bir eğilim gösterdiği ilgili alana yönelik yapılan çalışmaların ortak vurgusu olarak görülmektedir. Kuruldukları tarihten itibaren ikinci kuşağa devredebilen işletmelerin oranı %30 civarlarında olduğu görülürken üçüncü kuşağa geçişte bu oranın %12'lere kadar gerilediği görülmektedir. Dördüncü ve sonraki kuşaklara geçebilen aile işletmeleri ise %1 seviyelerinde seyretmektedir. Erdirençelebi, Güleş ve Arıcıoğlu, (2015) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki aile işletmelerinde devir oranlarının ikinci kuşağa %15 ve üçüncü kuşağa ise %3-4 seviyelerinde olduğu belirtilmiştir.

Yaşam süreleriyle ilgili Aydın ve Yelkikalan (2010) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinin yaşam süreleriyle ilgili dinamikler, işletmenin, faaliyet gösterdiği mevcut döneme yönelik ekonomik, çevresel ve sosyal şartlar ile işletmenin mensup olduğu ailenin sosyal ve kültürel yapısı, aile içi fertler arasındaki ilişkilerin niteliği, işletmenin mülkiyet ve yönetim yapısı, aile işletmelerinin diğer işletme türlerine kıyasla üstünlük ve zayıflıklarını belirleyen ve etkileyen unsurlar olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerin aile işletmelerinin yaşam sürelerini etkileme potansiyeline sahip olduğu da ifade edilmiştir.

Aile işletmelerinin yaşamlarının üç kuşak ve ötesine başarıyla geçme olasılığının çok zayıf olduğu çeşitli araştırmalarla gösterilmeye çalışılmıştır.

Aile işletmeleri, uluslararası ve ulusal ekonomi bazında faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik ve finansal yapılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek özelliğe sahip olmaları yönüyle toplumun tüm paydaşlarının ilgi odağı olmaktadır. Bununla beraber sunduğu imkânlar yanında sağlayacağı olası faydalar ve olanaklar da aile işletmelerinin önemini artıran unsurlardandır. Lucky ve diğerlerinin (2011) 'aile işletmelerinin özellikle kurak günlerde ekonomiyi suladığı bilinmektedir' tespiti, dünya ve ülkemizdeki önemlerinin anlaşılması adına önemlidir. Ülkemiz ekonomisi içerisinde milli gelirin yaklaşık %90'ını üreten aile işletmeleri, uluslararası en iyi yönetim uygulamaları

doğrultusunda yapılandırıldığında ve nesiller arası geçişleri doğru ve başarılı şekilde yönetildiğinde, ülkemiz ekonomisinin geleceği için önemli fırsatlar sunma potansiyeline sahiptir.

Toplumlar ve ülkelerin ekonomik yapıları üzerindeki belirgin etkisi nedeniyle aile işletmeleri, sürdürülebilir ekonomik büyümenin avantajlarını mevcut olduğu ülkelere sunan bir yapıdadırlar. Belirtilen etkisi ile dünya ve ülkemizdeki işletmelerin önemli bir kısmının aile işletmesi olması göz önünde bulundurulduğunda bu işletmelerin daha dikkatli ve kapsamlı şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Aile işletmeleri sürekli değişim içindedir. Bununla beraber aile işletmeleri kuruluş aşamasında ve yaşamını devam ettirdiği her aşamada kendi varlığını devam ettirecek veya sonlandıracak dahili unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Bu unsurlara önem verilmesi, değişen koşullara ayak uydurma, değişime hazır olup direnç göstermeme gibi faktörler öncülüğünde aile işletmelerinin yaşam süreleri farklılık gösterebilecektir.

Ancak bu tür işletmelerin yaşam sürelerini ifade eden süreklilik oranlarının yapılan araştırmalarda çok düşük olduğu görülmekte ve aile işletmelerinin ömürlerine ilişkin veriler tüm dünyada benzerlikler göstermektedir. Aile işletmelerinin kurucusunun kültürüne göre şekillenmesi ve rekabet ortamı, değişen ekonomik koşullar ve kurumsallaşma çalışmalarının yeterli olmaması gibi birden çok faktörle ilgili gerekli tedbirlerin alınmaması ve kurucunun genelde, işletmenin kurulduğu ilk zamanlardaki gibi sürekli devam edeceği düşüncesinin olması kurucular veya yöneticilerinin içine düştüğü en tehlikeli yanılsamadır. Anılan sebeplerden ötürü genel itibarıyla aile işletmeleri, kurucusunun ömrüyle orantılı şekilde faaliyetlerine devam etmektedir.

Aile işletmelerinin ömrü ile ilgili İngilizlerin; “Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabalıyor, üçüncü kuşak ise cenaze kaldırıyor”; Meksikalıların ‘Baba tüccarsa oğlu playboy torunu dilenci olur’ sözleri kalıplaşmış bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır (Alayoğlu, 2007). Aile işletmelerinde nesiller arası devir, gelecek nesillerin işletmeye bakış açısı gibi bağlamlarda farklı milletlerin benzer içerikli sözleri işletme ömürleri açısından olumsuz imalar taşımaktadır. Aile işletmelerinin ciddi oranda geleceğe yönelik planlamalarının noksanlığı sebebiyle kurucu olan birinci kuşak sonrasında hayatta kalamaması önemli sosyokültürel ve ekonomik sorunlara yol açabilmektedir (Le Breton-Miller vd., 2004; Daspit vd., 2016: 44-64).

Aile işletmelerinin ömürlerinin kısalığına etki eden belli başlı faktörler bulunmakla beraber, yapılan araştırmalarda devir sürecinin sağlıklı gerçekleştirilememesi, nesiller arası devir konusuna gerekli hassasiyetin gösterilmemesi önemli etkenler olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde, işletmenin sonraki kuşağa devri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Dyer ve Handler, 1994). Dolayısıyla yaşam süresinin uzatılması için devir sürecini doğru yönetmek, bu sürece hazırlık yapmak önemli bir faktördür. Aile işletmelerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Ancak yapısal olarak diğer tür işletmelere kıyasla amaçları ve yapıları farklı sistemleri barındırmasından kaynaklı olarak sürekliliğin sağlanması daha çok ön plana çıkmaktadır. Ekonomiye sağladığı katkılar ve ele alınan veriler düşünüldüğünde, aile işletmelerinin sağlıklı halde yaşamsal ömrünün uzatılabilmesi daha fazla önem kazanmaktadır. Motwani ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinin bu kritik eşiğini etkileme potansiyelini barındıran halefiyet sürecinde muhtemel halefin özelliklerinin neler olması gerektiği, halefin taşıması gereken nitelikler gibi halef adaylığını etkileyen noktalarla ilgili literatürde az sayıda çalışma bulunduğu belirtilmiştir.

#### **1.4. Aile İşletmeleri Üzerine Ülkemizde Yapılan Çalışmalar**

Aile işletmeleri yaygın olarak tercih edilmesi ve eski bir çalışma alanı olması sebebiyle yapılan çalışmalar da çeşitlenmekte ve eskiye dayanmaktadır. Uluslararası alanda aile işletmeleri konulu çalışmalar Türkiye'ye kıyasla eskiye dayanmaktadır. Konuyla ilgili YÖK (Türkiye Yükseköğretim Kurulu) Tez Merkezi bünyesinde 'aile işletmeleri' anahtar kelimeleriyle yapılan incelemede, ilk tez yayımlanma tarihi olan 1993 yılı ile son tez çalışmasının yayımlandığı 2023 yılı dahil olmak üzere bu yıllar arasında 199 çalışma yapıldığı; yine YÖK Tez Merkezi bünyesinde 'aile şirketleri' anahtar kelimeleriyle yapılan incelemede ilk tez yayımlanma tarihi olan 1984 yılı ile son tez çalışmasının yayımlandığı 2023 yılı dahil olmak üzere bu yıllar arasında 155 çalışma yapıldığı görülmüştür. Öncelikle ilgili kurumdan, çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla alınan güncel veriler ışığında aile işletmelerini konu edinen akademik çalışmaların yıllara göre ve akademik derece olarak dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2**

*YÖK Tez Tarama Veri Tabanına Göre Aile İşletmeleri Alanında Yıllara Göre Yapılan Çalışma Sayıları*

YILLAR	YÜKSEK LİSANS	DOKTORA	TOPLAM
1984	1	-	1
1991	1	-	1
1993	2	-	2
1998	1	1	2
1999	1	2	3
2000	-	1	1
2001	2	-	2
2002	2	-	2
2003	1	1	2
2004	5	1	6
2005	7	-	7
2006	13	-	13
2007	16	-	16
2008	6	2	8
2009	6	3	9
2010	24	4	28
2011	13	5	18
2012	2	1	3
2013	14	3	17
2014	13	3	16
2015	8	1	9
2016	18	6	24
2017	18	5	23
2018	19	8	27
2019	45	5	50
2020	17	3	20
2021	14	4	18
2022	16	6	22
2023	1	3	4
Toplam	286	68	354

**Kaynak:** Tablo Ulusal YÖK Tez Merkezi'nden yararlanılarak hazırlanmıştır

Bu bağlamda yüksek lisans ve doktora derecesi ayrımı olmaksızın aile işletmeleri konusunda yapılmış olan lisansüstü çalışmaların temelde hangi sorun ve konulara odaklandığına bakıldığında şu şekilde bir tasnif yapılabilir;

a-) Araştırmacılar tarafından, uluslararası ve ulusal çapta etkin olan aile işletmelerine yönelik temel sorunlarından veya işletmenin süreklilik sorunsalından kurtuluşunun kurumsallaşma bağlamında olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple araştırmacılar 146 tez konusunu bu bağlamda belirlemişlerdir. İşletmeler üzerine yapılan çalışmalarda ölçekleri, sektörleri fark etmeksizin kurumsallaşmamanın işletmelerin asıl sorunu olduğu ve yaşamlarının devamlılığında önemi vurgulanmıştır. Kurumsallaşma faktörünün tesis edilmesinde ne gibi unsurların etkili olabileceği ve neler yapılabileceği, işletme içinde

kurulabilecek hangi yönetim organlarıyla kurumsallaşmanın temin edilebileceği gibi konular araştırmalar içinde ele alınan diğer konulardandır.

b-) Araştırmacıların çalıştıkları konular dahilinde kuşak çatışması ve kuşaklararası ilişkiler yer alarak 15 tez bu başlık altında ele alınmıştır. Karar verme sürecindeki konularından aileye ve özellikle ailenin yönettiği işletmeye bağlılığa kadar birçok konuda işletme ve ailede aktif bulunan kuşakların farklılığına değinilmiştir. Ortaya çıkan çatışma kaynağının aileden çok işletme kaynaklı olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca aile içindeki çatışmalar ve şirket içerisindeki kayırmacılık gibi birçok konuya araştırmaların doğal akışı içerisinde doğal olarak değinilmiştir. Yapılan araştırmalarda genel itibariyle ikinci, azınlıkta olacak derecede ise üçüncü kuşak dikkate alınmış, yapılan çalışmalar bu çerçevede yapılmış ve çatışmanın işletmelere getirdiği olumsuzluklar sunulmuştur. Bahsedilen bu olumsuzlukların özellikle sürekliliğe vereceği zarar üzerinde durularak kurumsal ve bireysel çatışma kaynakları anlatılmıştır.

c-) Araştırmacılar aile işletmelerinin kurtuluşunu sürdürülebilirlik faktörünün anlaşılması ve pratik çalışma hayata tatbikinde gördüklerinden dolayı 23 tez bu başlık altında ele alınmıştır. İşletmenin varlığının nesiller arası devrin işleyişinin sağlıklı şekilde yapılarak süreklilik kazanma kabiliyetinin ele alındığı çalışmalarda; sürekliliğin temel amaç olmasından yola çıkılarak ne olduğu, neleri ifade ettiği ve işletmeler tarafından önemi ele alınmıştır. Araştırmalarda uluslararası veriler de dikkate alınarak ulusal çaptaki aile işletmelerinde son derece düşük olan üçüncü kuşağın varlığı vurgulanarak sürdürülebilirliğe engel olan faktörler anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

d-) Aile işletmeleri temalı diğer ve kritik bir çalışma alanı ise devir konusu olarak görüldüğünden 23 tez bu bağlamda ele alınmıştır. Devrin nasıl başlatılacağı, nasıl idare edileceği ve devrin hangi unsurlarla ilintili olduğu ile bu sürecin neleri kapsadığı çalışmaların temel girdisidir. Devir sürecinde aktif rol alma kabiliyetine sahip aktörlerin oynadıkları roller, devir planlaması, devir planlamasına verilen önem, lokal zorluklar, cinsiyet baz alınarak yapılan tercih eğilimleri, sağlıklı bir devir sürecinin, işletmenin sürdürülebilirliğiyle bağlamsal ilişkisi, yapılan çalışmalarda dikkat edilen konulardır. Ayrıca mevcut işletmenin finansal ve yönetsel açıdan meydana gelebilecek olumsuzluklarda sorumluluğun profesyonellerden daha çok yeni nesil aile üyelerine ait olduğuna inanılması, yeni nesil halef ile yöneticiler/kurucular arasında yapılan kıyas sonucunda özveri, azim, çalışma isteği gibi bazı önemli özelliklerin sefelin istediği seviyede olmaması ile kurucuların kurmuş oldukları işletmeyi bir parçaları olarak



görmeleri devir sürecinin ertelenmesine, geciktirilmesine ve devir konusunun gündeme gelmesiyle ilgili zorluk çekilmesine ve bu durumun işletme yaşamının son bulmasına neden olduğu gösterilmektedir.

e-) Profesyonel yönetim teması (14), araştırmacılar tarafından aile işletmeleri ekseninde değinilen diğer başlıktır. Profesyonel yöneticiler ile işletmenin sahibi olup işletmenin yönetim kademesinde bulunan aile açısından uyumsuzluk, güvensizlik, yetki verilmemesi ve/veya gelecek nesillere liderliğin devredilmemesi gibi sorunlar bağlamında ele alınmıştır. Profesyonel yöneticiler her ne kadar alanlarında ehil ve işlerine hâkim kişiler olsa da aile işletmelerinde aile içerisindeki kişilerin liderliği devralması durumunun savunulduğu belirtilmiştir.

f-) Bu kısma kadar belirtilen çalışma konularının yanı sıra aile işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmalarda belirlenen diğer konular: örgütsel bağlılık (6), liderlik (11), stratejik yönetim (13), finansal sorunlar (4), kriz yönetimi (4), ulus ötesine ulaşma (4), yönetim ve organizasyon isminde kapsayıcı bir başlık (19), işletmede kadının konumu (5), örgüt kültürü, nepotizm, aile, değişim, öğrenen organizasyon, sosyal sermaye, muhasebe hileleri, ekonomik sosyalleşme, kurucu sendromu ölçeği, marka yönetimi, bağımsız denetim, yönetim modelleri, başarı, işe alım süreci, performans, fiziksel koşul, fiyatlandırma, aile ofisi, varis, çatışma, iç denetim faaliyetleri, demokrasi, endüstri 4.0, vekilharçlık, franchise, tatmin, pazarlama, aile işletmesi anayasası ve girişimcilik şeklinde (105) sıralanmaktadır.

**Tablo 3***1984-2023 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Çalışmaların Araştırma Konularına**Göre Dağılımı*

<b>Araştırma Konusu</b>	<b>Yapılan Çalışmalar</b>
<b>Kurumsallaşma</b>	Acar, 2014; Adak, 2016; Ak Güngör, 2010; Akça, 2010; Akkurt, 2021; Akran, 2021; Akyol, 2010; Aksoy, 2018; Aladağ, 2020; Alkan, 2019; Arıcan, 2019; Atlı, 2007; Arbak, 2010; Atılğan, 2017; Aydın, 2020; Aydoğan, 2019; Başkurt, 2016; Bayer, 2018; Baysal, 2022; Böler, 2020; Büber, 2008; Çamköy, 2007; Çalışkanel, 2018; Çağlar, 2019; Çeçen, 2019; Çelik, 2016; Dalgar, 2012; Değirmenci, 2019; Demir, 2022; Demirci, 2018; Deniz, 2013; Dumanlı, 2018; Dünder, 2010; Duvenci, 2021; Elçi, 2004; Eser, 2019; Erdem, 2019; Erdirencelebi, 2015; Günay, 2014; Erdoğan, 2007; Gürler, 2018; Gül, 2019; İçin, 2008; İncekara, 2010; Karaaslan, 2019; Karataş, 2016; Kıray, 2010; Kırk, 2019; Kobal, 2014; Kobanoğlu, 2013; Kodalak, 2021; Kuzu, 2010; Mumcuk, 2016; Nahiyeva, 2021; Oruç, 2018; Özer, 2013; Özçer, 2019; Sarıca, 2019; Şahbaz, 2022; Şanal, 2011; Tarlan, 2019; Tarihmen, 2020; Turhanlı, 2018; Turaman, 2018; Tosun, 2013; Uçan, 2021; Uzunlular, 2018; Yağcı, 2019; Yalçıntepe, 2017; Yaşa, 2006; Yazıcı, Yelman, 2019; Yılmaz, 1993; Yılmaz, 2018; Yakupoğulları, 2001, Dinçay, 2016; Kamacı, 2016; Coşkun, 2016; Özçelik, 2016; Elmas, 2015; Sayitoğlu, 2015; Esen, 2015; Koyuncu, 2015; Doğan, 2014; Yıldız, 2014; Taşkın, 2014; Bakal, 2013; Uzun, 2013; Akbulut, 2013; Atılğan, 2011; Gür, 2011; Doğu, 2011; Özbezek, 2011; Şengün, 2011; Aşan, 2010; Sarı, 2010; Taşhan, 2010; Güller, 2010; Batı, 2010; Perek, 2009; Helvacı, 2009; Kurt, 2009; Kömeçoğlu, 2009; Dönmez, 2009; Sungurtekin, 2008; Kıran, 2007; Gürkan, 2007; Kaba, 2007; Bilgin, 2007; Atıla, 2007; Atlı, 2007; Bakırcı, 2007; Altınkaynak, 2007; Yaşa, 2006; Çanacık, 2006; Özuysal, 2006; Arslan, 2006; Varol, 2005; Dilbaz, 2005; Meşe, 2005; Aydın, 2005; Pembe, 2004, Kaçar, 2003; Karpuzoğlu, 2000; Karpuzoğlu, 1999; Güler, 1998; Ertem, 2016; Yalçın, 2016; Demir, 2014; Yıldırım, 2007; Seki, 2007; Alkara, 2006; Gülen, 2005; Yurdakul, 2022; Ceyhan, 2022; Aksoy, 2021; Odabaş, 2021; Bakhshiyev, 2019; Yılman, 2019; Vidinli, 2017; Barbaros, 2017; İduğ, 2017; Bozkurt, 2017; Merdivenci, 2017; Ilgın, 2017; Özgün, 2023. Düzgün, 2010; Engin, 2019; Elalmış, 2011; Yakupoğulları, 2001; Hatipoğlu, 2006; İlhan, 2009; Tan, 2023; Karuserci, 2008; Keser, 2018; Kobal, 2014; Nakipoğlu, 2015; Açık, 2016; Yağız, 2021; Zeybekoğlu, 2004; İlhan, 2016. Akkoç, 2013; Arıca, 2007; Yıldırım, 2011; Aydın, 2011; Başer, 2010; Çatal, 2020; Deniz, 2013; Günel, 2019; İbiş, 2020; İrgi, 2019; Özdeş, 2019; Tekatan, 2016; Tosun, 2013; Er, 2019; Yıldız, 2006; Yakupoğulları, 2001; Erdoğan, 2016; Akbulut, 2013; Çini, 2016; Birincioğlu, 2015; Aydın, 2010; Alayvaz, 2017; Mercan, 2023
<b>Kuşak çatışması, Kuşaklararası ilişkiler</b>	Drammeh, 2021; Görgülü, 2019; Günel, 2005; Karaca, 2022; Kıran, 2021; Kıray, 2010; Kobal, 2014; Açık, 2016; Yetkin, 2020; Yıldız, 2006; Zorluoğlu, 2019; Ergün, 2017; Adsan, 2011; Dirik, 2007; Keleş, 2005; Alpman, 2022; Uslu, 2011; Orlu, 2010; Güller, 2010; Dönmez, 2009; Hacıbayramoğlu, 2014; Ekmekçioğlu, 2013; Alkoç, 2013.
<b>Sürdürülebilirlik ve Süreklilik</b>	Arslan, 2006; Demircan, 2017; Aygün, 2010; Çakır, 2002; Kalsın, 2013; Dünder, 2010; Hatipoğlu, 2006; Gazioğlu, 2019; İncekara, 2010; Spahi, 2019; Ongar, 2011; Özçelik, 2006; Polat, 2018; Taş, 2018.
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Aydmer, 2008; Birgül, 2016; Yıldız, 2010; Coşar, 2018; Üstün, 2017; Acar, 2006.
<b>Liderlik</b>	Ayyıldız, 2008; Ergülen, 2011; Açık, 2016; Yıldız, 2010; Yüce, 2011; Zengin, 2020; Soyman, 2020; Kaya, 2009; Altındaş, 2015; Alwadiya, 2022; Kanat, 2018.
<b>Stratejik yönetim/yönelim</b>	Acar, 2014; Aydemir, 2011; Sekman, 2017; Durur, 2009; Gençtürk, 2006; Çakan, 2018; Kobanoğlu, 2013; Altındaş, 2011; Taşhan, 2011; Çınaroğlu, 2010; Demirbaş, 1999; Karaca, 2016; Oflazer, 2014.
<b>Finansal sorunlar Kriz yönetimi</b>	Atagün, 2010; Ayrancı, 2009; Durur, 2009. Atagün, 2010; Qahtan, 2020; Doğan, 2010; Ufacık, 2022; Tutan, 2023.

<b>Uluslararasılaşma</b>	Aykan, 2009; Özçelik, 2006; Bayık, 2021; Alkış, 2019.
<b>Yönetim ve organizasyon</b>	Deniz, 2013; Meriç, 2019; Develi, 2008; Elalmış, 2010; Sorgun, 2007; Yalçın,1993; Demircioğlu, 2019; Akkın, 2019; Arslan, 2016; Mercan, 2014; Sadri, 2013; Köse, 2010; Demir, 2007; Başaran, 1991; Aydın, 1984; Oflluoğlu, 2006; Öztürk, 2001; Uysal, 2014; Tarhan, 2010.
<b>İşletmede kadının konumu</b>	Adsan, 2011; Albayrak, 2019; Ergin, 2013; Karadayı, 2019; Ömeroğlu, 2021.
<b>Aile, değişim, sosyal sermaye, öğrenen organizasyon, fiziksel koşul, performans, muhasebe hileleri, kurucu sendromu, marka demokrasi, iç denetim, varis ekonomik sosyalleşme, bağımsız denetim, işe alım süreci, yönetim modelleri, başarı çatışma, aile ofisi, fiyatlama, vekilharçlık, pazarlama, franchise, tatmin, endüstri 4.0</b>	Cüreoğlu, 2018; Dökümbilek, 2010; Ateş, 2003; Düzgün, 2010; Hacıbayramoğlu, 2014; Aydın, 2021; Kuzu, 2010; Onur, 2019; Özbay, 2019; Şensoy, 2008; Tilkiöğlu, 2018; Türkyılmaz, 2019; Ulukan, 1999; Yavuz, 2014; Uzunay, 2022; Yiğit, 2022; Tanrısinatapan, 2022; Acay, 2021; Sayın, 2020; Dilek, 2020; Candan, 2020; Yılmaz, 2019; Polat, 2018; Akbaba, 2016, Yılmaz, 2016; Erdurmuş, 2014; Turğay, 2013; Aktuğ, 2013; Kazdal, 2013; Büyükcebeci, 2012; Atılğan, 2011; Yazgan, 2010; Uluyol, 2004; Tanta, 2004; Tuzcu, 2002; Yakupoğulları, 2001; Ak Güngör, 2010; Efeoğulları, 2016; Akıncı, 2011; Ayrancı, 2009; Ayyıldız, 2008; Mizistrano, 2016; Ayrancı, 2016; Demir, 2016; Alp kaya, 2015; Yılmaz, 2014; Demir, 2014; Gültekin, 2014; Göker, 2005; Akbaba, 2020; Yıldırğan, 2022; Chotza, 2022; Kurtuluş, 2022; Ceylan, 2021; Arslan, 2021; Torun, 2021; Şentürk, 2021; Taş, 2020; Memik, 2020; Karanfiloğlu, 2020; Helvacıoğlu, 2020; Drozd, 2019; Sırdar, 2019; Aksan, 2019; Kara, 2019; Bölükbaşı, 2019; Polat, 2019; Torkul, 2019; Türkoğlu, 2018; Güler, 2018; Kaya, 2018; Tepe, 2018; Yılmaz, 2018; Gözen, 2018; Erdoğan, 2017.
<b>Nepotizm</b>	Kılınçarslan, 2019; İşlek, 2019; Baş, 2019; Pamuk, 2021; Yalçın, 2019; Çimenyemez, 2017; Üstün, 2017; Kolay, 2014; İyışeroğlu, 2006; Bozkurt, 2017.
<b>Girişimcilik</b>	Ahıskahoğlu, 2019; Erdem, 2019; Şanal, 2011; Karataş, 2019; Yumuşakipek, 2015.
<b>Aile işletmeleri anayasası</b>	Cansabuncu, 2019; Gürler, 2018; Türkbay, 2018; Baysal, 2022, Kaya, 2019; Özuysal, 2006; Özer, 2017.
<b>Örgüt kültürü</b>	Sırkıntıoğlu, 2011; Çulhaoğlu, 2020; Çağlak, 2013; Fırat, 2010; Helvacı, 2009; Kurt, 2009; Özhan, 2006; Aydın, 2017; İlgin, 2017.

**Kaynak:** Tablo Ulusal YÖK Tez Merkezi'nden Uyarlanarak Hazırlanmıştır.

Türkiye’de aile işletmeleri alanında en ciddi gelişme olarak, ilki 2004 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından faaliyete geçirilen Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama Araştırma Merkezi tarafından düzenlenen Aile İşletmeleri Kongreleri karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen bu aile İşletmeleri Kongrelerinde hem akademi hem de iş dünyası bir araya gelerek alandaki gelişmeleri ele alınmaktadır. 2004 yılında düzenlenen ilk kongrenin ardından en son 2022 Nisan ayında dokuzuncu kez kongre düzenlenmiştir. Bu kongrelerde toplam 286 adet bildiri sunulmuştur.

Sivil toplum kuruluşu olarak önemli pozisyonu bulunan diğer bir yapılanma ise Türkiye Aile İşletmeleri Derneği’dir. Derneğin amacı, ‘Ailede Birlik, İşletmede Sürdürülebilirlik’ ilkesinden hareketle, aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. Dernek aynı zamanda Uluslararası Aile İşletmeleri Ağına (The Family Business Network) akredite olup, Türkiye’yi bu alanda temsil etmektedir. Bünyesinde aynı zamanda Ulusal Aile İşletmeleri Zirveleri düzenlenmektedir. Bunun yanında düzenli aralıklarla iş dünyası ve

akademik çevreden yetkin kişilerin katılımıyla aileler buluşması, gelecek nesiller toplantısı, bilgilendirme seminerleri gibi etkinlikler düzenleyip iş dünyasına yol gösterici olmak ve bünyelerinde meydana gelen sorunların çözümüne yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Ayrıca aile işletmelerine karşılaştıkları sorunların veya karşılaşılması muhtemel sorunların sorun oluşturmadan önce çözümü için gerekli danışmanlık görevi de üstlenmektedir.

Bir diğer sivil toplum kuruluşu olarak ise 2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) gösterilebilir. Kurumsal yönetime dair anlayışın ülkemizde tanınması, gelişmesi ve etkin ifa edilecek uygulamalarla pratik iş hayatına uygulanması amacıyla hareket eden

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 2003 yılında kurulmuştur. İlk kuruluş maksadı anlaşılacağı üzere direk aile işletmelerini ele almak maksadıyla değildir. Ancak aile işletmelerinin ekonomik ve sosyokültürel yapısı ve etkinliği ile kurumsallaşma noktasında yaşanan sıkıntılar düşünüldüğünde TKYD çalışma alanlarından biri olarak oluşturulmuştur. Nitekim TKYD bünyesinde faaliyet gösteren dört çalışma grubundan bir tanesi 'Aile Şirketleri Çalışma Grubu' olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanında 2010 yılında ve 2021 yıllarında olmak üzere aile işletmelerine yönelik iki farklı rehber yayınlanmıştır.

Aile işletmelerinin ülkelerin istihdam ve ekonomilerine yaptıkları katkıların öneminden kaynaklı olarak uluslararası arenada ve ülkemizde aile işletmeleriyle ilgili birçok danışmanlık hizmeti veren kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşlar danışmanlık faaliyetinde bulunurken, ortaya çıkan anlam karmaşasının önüne geçmek ve literatüre katkı yapabilmek adına yetkin kişilerce makale yayınlayıp iş hayatını ve akademik çevreyi bilgilendirici kongreler düzenleyerek değişen ekonomik düzene aile işletmeleri gibi kırılgan bir alanın uyumunu sağlayarak yol gösterici ve fikir verici olmayı amaçlamaktadır.

Aile işletmelerine yönelik yapılan çalışmalarda danışmanlık firmalarının yaptığı çalışmaların çokluğu ve çoğu çalışmada bu çalışmalardan elde edilen verilerin kullanılması ve referans gösterilmesi dikkat çekmektedir. Akademik alanda aile işletmeleriyle ilgili pratik hayata tatbikte faydalı çalışmaların yetersizliği, Türkiye'de bu alanın kıyasla yeni bir alan olmasından, konuyla ilgili birincil veri eksikliğinden ve işletme sahiplerinin aile işletmeleriyle ilgili bilgileri mahrem bir bilgi niteliğinde gördüklerinden veri toplamanın zorluklarından kaynaklanmaktadır (Gürler, 2018).

### 1.5. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

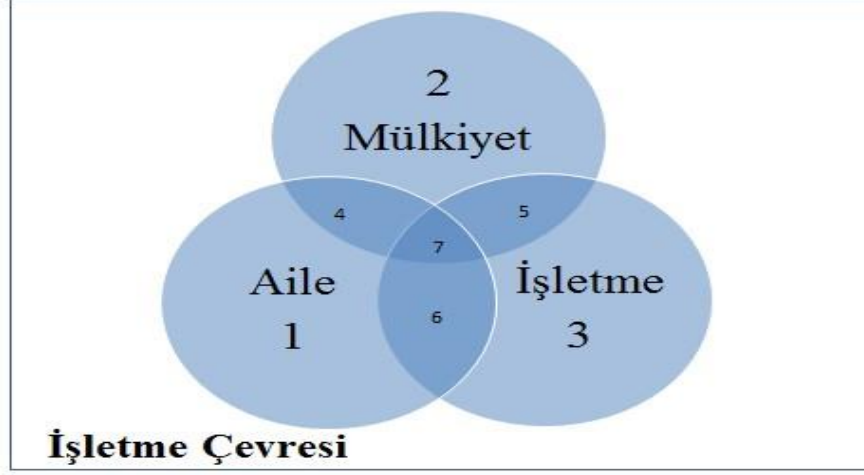
Aile işletmeleri yapılarının özünde, işletmenin mensubu bulunduğu ailenin iş yapması ve bir işletme kurması yer almaktadır. Dolayısıyla aile işletmeleri aile ve işletme sistemlerinin bir araya geldiği kompleks bir yapıyı işaret etmektedir. Doğası gereği aile ve işletme sistemleri farklı özellikler göstermekte ve amaçları da farklılaşmaktadır. Ayrıca işletmenin mensup olduğu aile fertlerinden her birinin işletmeden beklentileri, yapılan işi sahiplenme dereceleri, bakış açıları farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla çatışmaların meydana gelmesi beklenen bir durum olmakta ve gerekli tedbirlerin alınmaması durumunda işletmenin yaşamsal fonksiyonlarını olumsuz etkilemektedir.

Aile işletmeleri, iki sistemin bir araya gelerek kesişmesi ile oluştuğu için bu işletme türlerinde farklı roller söz konusu olmakta ve bünyesinde birçok rol barındırmaktadır. Fındıkcı (2008) tarafından yapılan çalışmada, aile üyelerinin yüklendiği roller, aile işletmesindeki temel roller, hissedarlık yapısından kaynaklanan roller ve işletmede çalışan olunması durumundan kaynaklanan roller olarak belirtilmiştir. Bu rollere ilişkin yapılan tanımların ve rollerin sınırlarının net biçimde belirlenememiş olması dengeleri bozabileceği, çatışmalara yol açabileceği gibi sınırların ve tanımların net şekilde belirlenmesi kişiler arasında güç çatışmasını, rol karmaşalarını engelleme niteliğine de sahip olacaktır.

Üç Daire Modeli, aile işletmesini meydana getiren birbirinden farklı ancak ilişkili sistemlerin/güç odaklarının, sistemin kilit unsurları olan kişilerin amaçlarını, dinamiklerini, birbirilerine ve dolaylı olarak aile işletmelerinin yaşam sürelerine yaptıkları etkileri de inceleyerek birbirleriyle olan etkileşimi açıklamaya çalışmaktadır. Harvard Business School'da John Davis'in yayınlanan tezinde yer alan modelde aile işletmelerinin birbiri arasında bağımlı ve birbirleri ile ilintili üç farklı güç odağının altı çizilmektedir. Bunlar; Aile (aile üyeleri), Mülkiyet (hissedarlar) ve İşletme (çalışanlar) odaklarıdır (Taguiri ve Davis, 1982). Şekil 1'de görüldüğü üzere bu üç temel boyutun kesişiminden oluşan alt sistemleri aile işletmeleri bünyesinde bulunan güç odaklarının amaç ve hedeflerini belirlerken konunun anlaşılması adına kavramsal bir çerçeve oluşmasını sağlamıştır.

## Şekil 1

*Aile İşletmesi Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997: 18)*



Aile işletmelerinin temel dinamiklerini oluşturan bu üç alt sistemin kesişimiyle birlikte 7 farklı alandan meydana gelen bir sistem karşımıza çıkmaktadır. Modelde tanımlanan yedi gruba ait her bir bireyin kendine özgü bakış açıları, beklentileri, çıkarları, amaçları, benimsedikleri değerler ve endişeleri mevcuttur. Kavramlar daire ile ifade edilecek olursa, her birinin diğerleriyle kesiştiği noktalar ve bağımsız bölümler aile işletmelerinde yer alan tarafları belirtmektedir (Gersick vd., 1997: 18). Üç daire modelinde yer alan 7 farklı alanın açıklanmasına geçilecek olursa;

1. Aile: Bu gruba dâhil olanlar, işletmede hissesi olmayan ve işletmede çalışmayan aile üyeleridir.
2. Mülkiyet: En fazla katılımı olan gruptur ve aile mensubu veya işletme yöneticisi olmaksızın işletmede pay sahibi olan kişileri ifade eder.
3. İşletme: İşletmenin tüm çalışanlarını ifade eder, bu grupta olanlar ne aile üyesi ne hissedar durumundadır.
4. Aile ve Mülkiyet: Bu alan işletmede hisse sahibi olan aile üyelerini ifade eder. Ancak bu gruptakilerin işletmede bir yönetici veya çalışan şeklinde rolleri yoktur.
5. Mülkiyet ve Yönetim: Aile üyesi olmaksızın yönetim görevlerini yerine getiren ve aynı zamanda işletmenin mülkiyetine katılan kişilerdir.
6. Aile ve Yönetim: Aileye mensup olup işletmede pay sahibi olmaksızın yönetim işlevlerini yerine getiren kişileri içerir.

7. Aile, Mülkiyet ve İşletme: İşletme sahibinin ailesine ait olan, yönetim işlevlerini yerine getiren ve ayrıca işletmede hisseleri olan bireylerin bulunduğu alanı ifade eder.

Aile işletmelerinin başarısına, dolaylı olarak yaşam sürelerine etki eden faktörlerin anlaşılabilmesi adına öncelikle aile işletmeleri üç daire modeli sistemini oluşturan güç odaklarının/paydaşların farklı pozisyonlarını anlamının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Bu işletme türleri diğer türlere kıyasla kavramların iç içe geçmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasının önündeki en büyük engelin bu kavram karmaşasının çözümlenmesi zorunluluğu olması sebebiyle farklılaşmaktadır. Kurucu girişimci için işletme adeta kendinden bir parça, ömrünü yoluna adadığı bir gaye olarak görüldüğünden paha biçilemez maddi ve manevi değere sahiptir. Kıymet verdiği bu varlığı kimseyle paylaşmama isteğinin olması da olağan bir durumu ifade eder. Diğer yandan işletmenin önündeki en büyük engel olan sürekliliğin aşılması için devri gerçekleştirecek bir devir alıcının varlığı da sürecin olağan akışının gerekliliklerindedir. Ancak sonraki neslin ilk veya bir önceki nesil kadar işi sahiplenici tavrının olmaması, mevcut işten beklentilerinin farklılaşması öngörülebilir bir durumu ifade etmektedir. Bu farklılıklar çözümlenmeden devir süreci ve nesiller arası aktarım konusunun sağlıklı şekilde gündeme gelmesi imkânsız gözükmektedir. Bu sebeple önce tarafların sürece ve işletmeye dair beklentileri, bakış açıları gibi durumlar anlaşılmalıdır.

Aile işletmeleri üç daire modeli, aile işletmelerindeki farklılıkların anlaşılması ve bünyesinde barındırdığı yapısal farklılıklardan dolayı oluşan ve/veya oluşması muhtemel sorunların çözümü için tek model olmadığı bilinmelidir. İki daire modeli (Brown ve Whiteside, 1991), dört daire modeli (Piepper ve Klein, 2007) ve sürdürülebilirlik modeli (Stafford vd., 1999) gibi aile işletmeleri modelleri bulunmaktadır. Ancak bahsedilen modeller karmaşık olma eğiliminde olduklarından sorunların çözümünde pratik çözüm üretici olmaktan uzak kalmaktadır. Dolayısıyla ele alınan üç daire modeli konunun ana hatlarının anlaşılır şekilde ortaya konulması ve güç odakları arasında çıkabilecek olası sorunlar ile bu sorunların sebepleri ve çözüm yollarının ortaya çıkarılarak anlaşılması ile pratik çözüm önerileri için etkili bir model olarak görülmektedir.

### **1.6. Aile İşletmeleri Gelişim Evreleri**

Aile işletmeleri, yaşamlarının her döneminde farklı karakteristik özellikler göstererek birtakım yaşam evresinden geçip yaşamlarına devam etme eğilimi gösterir. Genel olarak

belli bir kurucu/girişimci tarafından kurulan aile işletmelerinde kurucu, işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle kuruluşunda ve yaşamlarının ilk dönemlerinde bu etki daha da açık şekilde görülmektedir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerinin tanımlanmasında aile üyelerinin kimler olduğu ve ne şekilde işe dahil oldukları, aile üyelerinin işe başlama zamanları, yönetim ve işi devretme yönündeki uygulamalar belirleyici olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 93).

Aile işletmeleri yaşam evreleri ilgili literatürün incelenmesi sonucunda dört ana başlıkta incelendiği görülmüştür (Ateş, 2003: 50).

Bu evreler sırayla i) Birinci nesil aile işletmesi, ii) Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, iii) Kompleks aile işletmeleri ve iv) Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri şeklindedir. Bu araştırmanın odak noktası itibariyle sadece ilk 2 yaşam evresine (Birinci nesil aile işletmeleri ve Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri) daha geniş bir şekilde değinilecek diğerleri kısaca açıklanacaktır.

**Birinci Nesil Aile İşletmeleri:** İşletmenin kurulduğu ve faaliyetlerine başlandığı evredir. İlk nesil olarak birinci kuşak olan kurucu, işletmenin faaliyetini başlatır. İşletmenin tüm faaliyetleri kurucu tarafından bizzat yürütülür ve mevcut yapılan işlerin yürütülmesi, işletmenin yaşamına devamı gibi konular kurucunun gayretine bağlıdır. Gersick ve diğerleri (1997) tarafından yapılan çalışmada, kontrol sahibi olan kurucu/girişimciler genellikle şirketteki kilit pozisyonlardakiler arasında ekip çalışmasını teşvik eden bir organizasyon yapısını tercih etmeyeceği ve genellikle üst düzey yöneticilerle işin takibini bizzat kendisinin yapacağı bireysel olarak yakın ilişkiler geliştirmeyi tercih edeceğini belirtmiştir. Bu aşamada işletme kurucusunun temel maksat pazardan pay almak, sermaye bulmak gibi daha çok operasyonel konulardır ve tek gerçeklik ayakta kalabilmektir. Bu sebeple işletmenin sürdürülebilirliği, yaşamsal faaliyetlerinin devamlılığı, devir gibi stratejik ve hayati konular bu aşamada düşünülmez.

Aile işletmesinin bu evresinde örgüt kültürü, işin yapılış şekli, mevcut işlerin idaresi gibi konular sadece kurucu/girişimci ekseninde meydana gelmekte ve kurucu/girişimci değerleri, inançları ve tutumları işletme kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla kurucu/girişimci ile işletmenin bütünleştiğini ve kontrol konusunun sadece kurucuda toplandığı söylenebilir. Bu aşamada işletme ile alakalı tüm stratejik ve işlevsel kararlar bizzat kurucu tarafından alınıp uygulamaya konmaktadır. Bahsi geçen verilerden hareketle aile işletmesinin bu evresinde merkezî bir yapının varlığından bahsedilebilir. İşletmenin ilk evresinde bu durum sıkıntı oluşturmazken, ilerleyen



zamanlarda işletme büyüdükçe kontrol ve yönetim konularında merkezîyetçi yapıya ve kurucu/girişimciye aşırı yük binip birtakım sorunların meydana gelme ihtimali söz konusudur (Köse, 2010).

Aile işletmelerinin bu evresinde girişimci/kurucu, eş ve çocuklarını sembolik olarak işletmeye hissedar yapar (Lansberg, 1988: 120-122). Ancak bu hissedarlık durumu sembolik bir anlam taşımakta ve işletmeyle alakalı tüm yetki kurucunun elinde bulunmaktadır. Bu aşamada eşin rolü sessiz ancak destek verici bir yol arkadaşı ya da bir iş ortağı olarak görülebilir.

Aile işletmelerinin bu evresi, işletmenin hayatının devamlılığının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. ‘Kurucu (birinci nesil) deneyimi benzersizdir ve sonraki tüm aşamalar, iş hayatının bu ilk birkaç yılında olanlardan etkilenir’ (Gersick vd., 1997: 135). Bu evrede eksikliklerin farkına varmak ve bu eksikliklerin giderilmesine çalışmak sonraki yaşam evrelerinin sorunsuz ilerlemesi dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliği için önemlidir.

Kurucu/girişimcinin, örgüt kültürü ve stratejisinin temel belirleyicisi olması konumu sebebiyle, aile işletmelerinin geleceğinin tek kişiye odaklı vizyona ve dinamizme bağlı olması, söz konusu işletmenin temelini oluşturacak bu aşamada önemli bir sorun olarak görülmektedir.

Kurucu/girişimcinin bu aşamada, işletmeyi bir parçası olarak görmesi ve işletmeye daha fazla zaman ayırması sebebiyle ailesine zaman ayırma konusunda eksiklikler yaşanabilir. Bu durum, aile işletmesinin muhtemel halefleri olan çocuklarda olumsuz etki oluşturabilir.

İşletmeyle ilgili alınacak kararların bizzat girişimci/kurucu tarafından alınıyor olması ve alt kademe yöneticilerde veya aile üyelerinde/çalışanlarda yetersizlik, etkisiz olma hissine sebep olmaktadır. Ailenin diğer mensuplarının kendilerini kurucu girişimci ile kıyaslama yoluna gitmeleri, bu evrede sıkça karşılaşılan bir başka durumdur. Kurucunun çocukları tarafından yoğun şekilde hissedilen bu duygular yaşamlarında kuvvetli bir baskı oluşturarak aile üyesi olan muhtemel halefler işletmeden kendini uzaklaştırma eğilimine girmekte ve zamanla işletme ve aileyle olan bağlarını koparmaktadır (Dyer, 1986: 71-72).

**Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri:** Bu aşama, yaşamsal faaliyetlerini sürdürerek devam ettiren aile işletmeleri için kritik/kırılğan bir aşamadır. İşletmenin büyümesiyle, daha fazla aile üyesi farklı konumlarda işletmeyle bağ kurarak istihdama yönelmeye başlar. Piyasadaki payı artmaya başlayan işletmede, çalışan sayısının ve yöneticilerin

artmasıyla yetki ve sorumluluğun kurucudan diğer çalışan ve yöneticilere dağılması gerekliliği görülmekte ve formalizasyon, profesyonellik gibi unsurların eksikliği hissedilerek profesyonel yönetime duyulan ihtiyaç kendini göstermektedir (Alayoğlu, 2003: 33). Bu dönemde işletmenin karmaşıklaşan yapısı paralel olarak işletme içinde formalleşmeyi gerektirmektedir. Aslında bu evre, tek kişinin yönettiği bir işten, ailenin diğer mensuplarının, yapılan işin yönetilme şekli üzerinde artan bir etkiye sahip olduğu ve gerçek bir aile şirketine geçişi ifade eder.

Tek kişinin (kurucu) kontrolünde bulunan işletme, bu aşamada işlerin artması, çalışan ve yöneticilerin fazlaşması neticesinde kontrol, yapılan işlerin standartlaştırılması ve yetki devri gibi işletme ve aile için stratejik sayılabilecek konular gündeme gelmektedir. Bu durum işletmede örgütsel, ailesel, psikolojik ve yaşamsal sorunlar meydana getirmektedir. Aile içinde adil davranılmasını sağlamak, olası çatışmaları yönetmeye ilişkin beklentileri netleştirmek değişimi kontrol etmek bu dönemde aile içinde de faydalı olacaktır (Gersick vd., 1997: 154).

Birinci dönemde ihmal edilen aile üyeleriyle iletişim eksikliği bu dönemde daha fazla belli olmaktadır. İşletmeye dahil olma düşüncesinde olan yeni nesil aile üyeleriyle iletişim kurmak önem kazanmıştır. Bu dönemde önemli olan, iş birliği temasının işletme bütününe yayılması (Gersick vd., 1997: 171) ve aile ile işletme sistemleri içerisinde bulunan kişilerde bu zihniyetin hâkim olmasıdır.

Bu dönemde başarının sağlanması ilk dönem olan birinci nesil aile işletmeleri döneminin aksine bireysel başarı sağlama, her konuya hakimiyetin tek kişide toplanması ve tek kişinin ortaya koyduğu kahramanlığın aksine takım çalışmasıyla paralel ilerlemektedir (Leach ve Bogod, 1999: 191). Hughes (1997) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği gibi, bu evrede bulunan aile işletmelerinde, kardeşlerin birlikte çalışmayı öğrenme yeteneği, uzun vadeli servetin korunması için kritik öneme sahiptir.

Aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi, işin yapılış şekli, işi sahiplenme şekli işletme ve aile sistemleri içindeki değişiklikler gibi bazı konularda değişimi zorunlu kıldığından, işletme içinde köklü bir örgütsel değişimi başlatabilecek olan bir gücü temsil ettiği söylenebilir. Dolayısıyla kurucu/girişimciden yönetimi devralan ikinci kuşağın işletmede göstereceği başarı, işletmenin varlığının sürdürülebilirliği açısından belirleyici olabilir.

Aile işletmelerinin bu evresinde kurucu/girişimcilerin, aile üyelerinin isteklerine, tecrübelerine ve liyakat durumuna bakılmaksızın işletmede çalışmaları yönündeki niyetlerinin açıkça ortaya koyulduğu ve bu durumun çocuklar üzerinde meydana getirdiği baskı duygusu öne çıkmaktadır.

Bu dönemin başarılı geçmesi ve işletmenin yaşamsal faaliyetlerinin devamlılığı sağlanmalı ve kontrolsüz bir büyümeye geçilmemesi gerekmektedir. İşletmenin geleceğinin belirlenerek belli bir düzen kurulması açısından önemli bir dönemdir.

**Kompleks Aile İşletmeleri:** Duygusal bağlamda ailenin işletme içerisindeki yönetimine ve çalışma yaşamına kuzenlerin dahil edildiği ve aile ile işletme arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok yönlü bir durum ortaya koyduğu aile işletmeleri olmaktadır. Bu durum da büyümeye ve paralel olarak gelişen prosedürlerin düzenlenmesini gerektiren bir yapının varlığını öngörmektedir. İşletmede halihazırda birden çok nesil istihdam edilerek bilgi, yaş ve kariyerde unsurlarında farklılaşmış çok sayıda aile üyesi ve profesyonel yönetici bulunmaktadır. Aile sisteminde çatışmaların fazlaştığı dönem olarak belirtilmektedir (Alayoğlu, 2003: 37-39).

**Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri:** Aile işletmelerinin son aşaması olarak bilinen dönemdir. İşletmenin anayasası tüm zorluklara rağmen meydana getirilerek mevcut kuralların netleştiği durumlarının görülmesi beklenen tipik aile işletmesi dönemidir. Bu dönem, kurumsallaşmanın işletmede meydana getirildiği, işletme değerlerinin aile değerlerinin önünde değerlendirildiği dönemdir. Kan bağının ortaya çıkardığı ilişkilerden ziyade iş ahlakı ve işletme politikalarının önceliğinin olduğu aşamadır. Ayrıca bu dönemde yapılan faaliyetler ve mevcut işleri gerçekleştirenler, profesyonellik ilkeleri odağında işletilmektedir (Ateş, 2003: 147).

Erdoğan (2007) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinin kuruluş ve büyüme aşamalarında, kurucu girişimciler öncelikli olarak üretim, pazarlama gibi işletmeye sıcak para akışını sağlayacak konulara yoğunlaştığı belirtilmiştir. Belirli büyüklüğe ve ekonomik özgüvene ulaştıktan sonra kurucu tarafından, işletme yönetimine ve yönetici kadrolarına da yatırım yapılması gerekliliği fark edilse de genelde geç kalınmaktadır. Çünkü işletmenin yönetim işlerinde söz sahibi olacak kadrolara ihtiyaç doğdukça anında ikame edilmesi kolay olmamakta ve istenilen nitelikte yönetici bulunamayarak işletmenin sürekliliği riskli bir duruma dönüşmektedir. Bu sebeple yönetici ihtiyacı olmadan önce gerekli planlamanın yapılması ileride işletmeyle ilgili yaşanabilecek sıkıntılı süreçlere engel olacaktır.

## 1.7. Bölüm Değerlendirmesi

Aile işletmelerine ilişkin tanımlar, aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden farklılıkları ve aile işletmeleri gelişim evreleri odağında yapılan yazın incelemesi neticesinde bahsedilen doğrultuda uluslararası ve ulusal yazının tanımlayıcı düzeyde kaldığını, çalışmaların fikir açıcı yaklaşımdan uzak ve aile işletmelerinin yapısından ve çevresel sistemlerden kaynaklı stratejik sorunlarının çözümüne katkı sağlama kabiliyetinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın odak noktası temelinde düşünüldüğünde ise aile işletmelerinin tanımlanması, aile işletmeleri sisteminin diğer işletmelerden farklılıklarının ortaya konulması ve aile işletmelerinin gelişim evreleri düzleminde ortaya çıkarılmış çalışmaların işletmelerin sürekliliğinin teminine yönelik pratik katkılar sunmaktan uzak olduğu görülmektedir. Ayrıca belirtilen kapsama yönelik yapılan yazın incelemesinden aile işletmelerinde yönetimin devri konusuna yönelik yapılan vurguların olduğu gözükse de bu vurguların faydalı bir katkı sağlamaktan uzak olduğu görülmektedir.

Ayrıca sürdürülebilirlik ve süreklilik kavramlarının, aile işletmeleri alanında aynı anlamlara gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik günümüz dünyasında popüler bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç boyuttan oluştuğu bilinmektedir. Konumuzla alakalı olarak aile işletmelerinin ekonomik devamlılığının sağlanması ekseninde çalışma yapılarak araştırmalar bu çerçevede irdelenmiştir. Bahsedilen devamlılık olgusunu süreklilik kavramının karşıladığı görülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda devamlılık konusu sürdürülebilirlik kavramıyla tanımlanırken bazı çalışmalarda süreklilik kavramıyla tanımlanmıştır. Bu durum aile işletmeleri literatüründe bu işletmelerden beklenen çıktının ne olduğunun anlaşılması önünde engel oluşturarak anlam karmaşasına yol açtığı görülmektedir.

## **BÖLÜM 2. AİLE İŞLETMELERİNDE DAVİR KAVRAMI ve DEVİR**

### **SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARA İLİŞKİN**

#### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Aile işletmelerinde devir kavramına değinmeden önce “devir” kavramına kısaca değinmek gerekmektedir. Türk Dil Kurumu sitesinde yapılan sorgulamada devir kavramının; aktarmak, dönmek, bir malın mülkiyetini, bir mal üzerindeki hakkı başkasına geçirmek anlamlarına geldiği görülmektedir ([www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr)). Ayrıca kelimenin Arapçadan Türkçeye geçtiği belirtilmiştir. Google çeviri aracılığıyla yapılan çeviride ise devir kelimesinin İngilizcede transfer, turnover, circulation gibi farklı kelimelerde karşılık bulduğu görülmektedir (<https://translate.google.com>). Aile işletmelerinde yönetimin devri kavramı İngilizce literatürde “succession” kelimesi ile ifade edilmektedir. Türkçede ise aile işletmelerinde yönetimin gelecek kuşaklara transferini ifade etmek üzere “halefiyet” ve “devir” kavramları kullanılmaktadır.

Aile işletmelerinde devir kavramına yönelik yapılan tanımlama çalışmalarına bakılacak olursa; Chua ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmada aile işletmelerinde devir, liderliğin ve nadiren mülkiyetin bir aile üyesinden diğer bir aile üyesine geçmesi olarak tanımlanmıştır. Ateş (2005) tarafından yapılan çalışmada, mevcut yöneticinin, ileride işletmeyi en etkin şekilde yönetmesi muhtemel kişiyi belirleyerek liderlik ve yönetim yetkisini bu kişiye vermesi olarak tanımlanmaktadır. Bizri, (2016) tarafından yapılan çalışmada ise işletmenin sürekliliği ve ailenin, işletmeye sağladığı etkin faydasının devamlılığı için büyük önem taşıyan önemli bir olgu olarak ele alınmıştır. Cater ve Justis (2009) tarafından yapılan çalışmada ise aile işletmeleri açısından devir, kurucunun veya işletmenin yönetimiyle alakadar olan yöneticinin, yönetim ve liderlik kontrolünü ele almak için bekleyen kişi ile değiştirilmesidir. Filser ve diğerleri (2013) tarafından ele alınan çalışmada ise ulaşılması gereken farklı kişisel, ticari ve finansal hedeflerden kaynaklanan karmaşık ve zorlu bir süreci ifade ettiği belirtilmiştir. Devir, aile işletmelerinin yaşamında önemli bir an ve sürece temas edecek aktörlerin bakış açılarının anlaşılması için aile, işletme ve yönetim sistemleri cephesinden çözümlemeyi gerekli kılan bir süreçtir (Brockhaus, 2004). Lansberg (1988) tarafından yapılan çalışmada ise kararsızlık ile karşılanan ve sistemsel olarak aile ve işletme sistemlerinde köklü değişimlere sebebiyet veren bir aşama olarak belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalardan hareketle bu çalışma özelinde aile işletmelerinde devir kavramı, “bir aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanması için çoğunlukla liderliğin, bazen de liderlik ve mülkiyetin sonraki nesle devredildiği, işletmenin sahibi olan ailenin aile ilişkilerini, işletmenin mülkiyetini ve yönetimini kritik olarak etkileyecek değişimlerin yaşandığı bir süreç” olarak tanımlanmıştır.

## **2.1. Aile İşletmelerinde Devir Kavramının Önemi**

Aile işletmeleri iktisadi temeller üzerine kurulmuş ve bu yönde amaçlara sahip işletmeler olmaları yanında aileden kaynaklanan duygusal bağların varlığı ve bu duygusal boyutun işletme sistemi içerisinde etkisi bu tür işletmeleri diğer türlerden farklı ve kırılabilir bir yapı haline getirmektedir. Diğer taraftan aile işletmelerinin tümü ticari yaşamın temel bir girdisi olan rekabet ortamının yanı sıra nesiller boyu sürekliliğin ortaya çıkardığı zorluklarla da karşı karşıya kalmaktadır.

Handler (1989), aile işletmeleriyle alakalı yapılan tanımlama çalışmalarının, ortak noktada birleşmediği ancak “Aile Katılımı, Mülkiyet/Yönetim, Gelecek kuşaklara devir” olmak üzere ortak sayılabilecek birtakım odaklarca tanımların incelenerek kabul gördüğünü belirterek aile işletmeleri tanımlama çalışmaları, önemli ve her aile işletmesi için geçerli olması sebebiyle devir konusu da dâhil olmak üzere bu üç boyutta gruplandırmıştır. Ward (1987) tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinin tanımlanması için yönetim ve kontrolün sonraki nesle geçmesi gerekliliği belirtilerek devir konusunun, aile işletmeleri açısından karakteristik bir özellik olduğunu vurgulamıştır. Dyer (1992) yaptığı çalışmada aile işletmelerinin, amaçlar, kurulan ilişkiler, belirlenen ve uygulanan kurallar ve bir sonraki nesle devir yoluyla aile dışı işletmelerden ayrıldığı ifade etmektedir. Peksaygılı ve Tutan (2015), aile işletmelerinin nesiller boyunca süreklilik ilkesi temelinde kurulduğunu belirterek aile işletmeleri açısından devir konusunun belirleyiciliğine dikkat çekmiştir. Bjuggren ve Sund (2001) tarafından yapılan çalışmada ise faaliyette bulunan tüm aile işletmelerinin nesiller arası devir konusuyla mutlaka karşılaşılacağı belirtilmiştir. Aile işletmeleri literatüründe bir nesilden diğer nesle geçişi ifade eden devir süreç, bu sürecin planlanması ve yönetilmesi işletmenin yaşam süresine etki eden önemli bir alan olarak ilgili literatürde yerini almaktadır.

Amerika gibi gelişmiş ekonomide faaliyette bulunan aile işletmelerinin %30’u 2. kuşağı görürken, %12’si 3. kuşağı ve %3’ü 4. kuşağı görebilmektedir (Songini vd., 2013).

Arıcioglu ve diğeri (2015), tarafından yapılan çalışmada ise Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin devir oranlarının ikinci kuşağa %15 ve üçüncü kuşağa %3-4 seviyelerinde olduğu belirtilmiştir. Moravanska ve diğeri (2021) dünya genelinde aile işletmelerinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğunu belirtmiştir. Bursa Ticaret ve Sanayi Odasınınca yapılan çalışmada Türkiye’deki aile işletmelerinin ortalama ömrünün ise dünya ortalamasının aksine olarak 10.8 yıl olduğu belirtilmiştir.

Devir sürecinin aile işletmeleri açısından önemiyle ilgili yapılan bir çalışmada Hauser vd., (2010), Almanya’da ilerleyen yıllarda birçok aile işletmesinde devir konusunun önemli bir sorun haline geleceği ve devir sürecinin sağlıklı planlanmamasından ötürü işletmelerinin yaşamsal faaliyetlerinin sonlanma ihtimalinin olacağını belirtmiştir. Kamei ve Dana (2012) yaptığı çalışmada, Japonya’da her yıl yaklaşık yetmiş bin aile işletmesinin halef unsurunun eksikliğinden kaynaklı olarak ve sürecin yeterince anlaşılabilmesi, yönetilememesi sebebiyle yaşamsal faaliyetlerinin sonlanması riskiyle karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Bunun yanında aile işletmelerinin bir nesilden diğerine geçişte yaşam sürelerinin kısalması, işletmelerin kötü yönetilmeleri ve büyük oranda devir sürecinin başarılı bir biçimde planlanamaması ve sürdürülememesi ile alakalıdır.

Anılan sebeplerden dolayı aile işletmelerinde devir konusu uluslararası alanda çoğu araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiş ve ilgili literatürde büyük bir alan işgal ederek literatüre aktif şekilde katkı yapılmıştır. Ulusal literatürde yapılan çalışmalara bakılacak olursa:

Konuyla ilgili YÖK (Türkiye Yükseköğretim Kurulu) Tez Merkezi bünyesinde ‘aile işletmeleri’ anahtar kelimeleriyle yapılan incelemede, ilk tez yayımlanma tarihi olan 1993 yılı ile son tez çalışmasının yayımlandığı 2023 yılı dahil olmak üzere bu yıllar arasında 199 çalışma yapıldığı; yine YÖK Tez Merkezi bünyesinde ‘aile şirketleri’ anahtar kelimeleriyle yapılan incelemede ilk tez yayımlanma tarihi olan 1984 yılı ile son tez çalışmasının yayımlandığı 2023 yılı dahil olmak üzere bu yıllar arasında 155 çalışma yapıldığı görülmüştür. Belirtilen çalışmalardan 23’ünün aile işletmelerinde devir kavramıyla alakalı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar kısaca şu şeklide belirtilebilir: Yönetimin sonraki nesle devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümü (Günel, 2005); ikinci ve üçüncü nesillerin beklentileri (Karaca, 2022); örgütsel yedekleme (Drammeh, 2021); devir sürecinde örtük bilgi aktarımı (Görgülü, 2019); aile işletmelerinde devir planlaması süreci (Kıran, 2021); devrin yeniliğe etkisi

(Hacıbayramoğlu, 2014); yönetim devrinde kadınların rolleri (Adsan, 2011); devir sürecinde öncül ve ardıl rolleri (Ekmekçioğlu, 2013); kurumsallaşmada ikinci neslin sorunları (Kobal, 2014); aile işletmelerinin kurumsallaşmasında yönetimin devri (Kıray, 2010); birinci nesilden ikinci nesle geçerken yaşarken sorunlar (Ergün, 2017); örgütsel yedekleme (Keleş, 2005); yönetim devri (Uslu, 2011); devir sürecinde örgüt kültürü aktarımı (Zorluoğlu, 2019); yönetim devri (Dönmez, 2009); devir süreci (Dirik, 2007); devirde başarıyı etkileyen faktörler (Orlu, 2010); nesiller arası yönetici profili (Alkoç, 2013); kurumsallaşmada devir planlaması (Güller, 2010); devrin değerlendirilmesi (Yıldız, 2006); aile işletmelerinde arası yönetim devri (Açık, 2016); nesiller arası yönetim devri (Alpman, 2022) ve aile işletmelerinde kuşaklararası devir (Yetkin, 2020). İncelenen bu çalışmalarda genel olarak devrin nasıl başlatılacağı, nasıl yönetileceği, sürece etki eden unsurların neler olabileceği ve hangi faktörlerle ilişkili olduğu ile bu sürecin neleri kapsadığı gibi bağlamın çalışıldığı görülmektedir.

Yıldırım ve İlhan (2015:118) tarafından yapılan çalışmada devir sürecinin iyi yönetildiği takdirde aile işletmelerinin sürekliliğine önemli katkıda bulunarak işletmenin durağan yapıdan dinamik bir yapıya geçişinin sağlanacağı bir eşik olarak belirtilmiştir. Christensen (1953) ve Lansberg (1988) tarafından yapılan çalışmalarda da işletmenin sürekliliğinin büyük oranda devir sürecinin doğru işletilmesine ve sürecin planlanmasına bağlı olduğu belirtilmiştir. Devir sürecine yönelik yapılacak her türlü düşünsel faaliyet ve planlama, işletmenin uzun vadede varlığının garanti edilmesini ve ileriye dönük büyümesini sağlayan araçtır. Bu aracın etkin şekilde aktif edilmesi ile işletmenin sahibi olan ailedeki nesiller arasında kontrol sağlanarak mülkiyet ve liderliğin sorunsuz geçişi temin edilecektir (Chrisman vd., 2009; Collins, 2009).

Aile işletmeleri açısından devir konusunun önemine istinaden mevcut yöneticilerin işletmenin sürekliliğinin gelecek nesillere devir aracılığıyla aradıkları anlaşılmaktadır (Corbetta ve Montemerlo, 1999; Kets de Vries, 1993). Ancak devir olgusunun tam olarak anlaşılmaması, uygulanmasına yönelik gerekli edinimlerin göz ardı edilmesi neticesinde umulan amaç elde edilemeyerek işletmelerin yaşamları son bulmaktadır. Devir kavramı, yapılan çıkarımlar neticesinde ilk etapta sonraki nesle devri ifade etse de aynı zamanda işletmenin sürekliliğinin sağlıklı şekilde sağlanması ve aileyi bir araya getirip bir arada tutan dinamiklerin devamını temin eden bir kavram olduğu da anlaşılmaktadır. Temel manada işletme sürekliliğinin temini noktasında, sürece taraf olan aktörlerin kendi konfor alanlarından ayrılması ve ortak paydada birleşilerek tek amaç doğrultusunda çalışmasını



ifade ettiğinden işletmeler açısından önemli ve zorlu bir süreçtir. Ele alınan verilerden hareketle aile işletmelerinde devir süreci, iletişim kanalları aktif ve sağlıklı olan ailelerde dahi konuşmaktan kaçınılacak konularda bile açık iletişimi gerektirmektedir.

İlgili literatürün incelenmesi neticesinde aile işletmelerinin sürekliliği ve bunun sağlanabilmesi için işletme yönetiminin gelecek nesillere devrinin büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

## **2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Devir Süreci**

Aile işletmelerinin nesiller boyunca devamlılığının sağlanması arzusu, kurulmalarının en büyük motivasyonlarından biri olarak gösterilmektedir. Her ne kadar genel maksat bu olsa da genellikle liderliğin ve bazen de mülkiyetin sonraki kuşağa iletimi önemli bir sorun olarak ilgili literatürde karşımıza çıkmaktadır (Dyer ve Handler, 1994). Bu durum süreklilik sorunsalıyla birlikte içinden çıkılmaz birçok sorunun ortaya çıkmasına kaynaklık eder. Aile işletmelerinde devir süreci kavramının ele alınması muhtemel sorunların önünün alınması noktasında önem arz etmektedir.

Devir süreci aile işletmelerinin devamlılığında önemli bir ön şart olarak kabul edilen ve anlık bir olay olarak değil bir süreç olarak vasıflandırılan kurumsallaşmanın sağlanması yolundaki önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Potansiyel bir halefin işletmeye girmesinden önce başlayan (Handler, 1994) ve halefin işletmeye artan katılımıyla karakterize edilen (Cabrera-Suarez vd., 2001) devir süreci çok aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Devir süreci, işletme içi etkilerinin bulunmasıyla birlikte genel olarak işletme dışı paydaşların işletmeye karşı bakış açılarını da şekillendiren ve güven unsurunun sağlanmasında rolü olan, hemen her aile işletmesi için kritik bir anlam taşımaktadır. Kurumsallaşma ve süreklilik paradigmasının doğal ürünü olarak karşımıza çıkan devir süreci, genel manada işletme yönetiminde aktif olarak bulunan genellikle liderliğin ve bazı kaynaklarda ise liderlik ve mülkiyetin devredilmesi ve bunların devredileceği bir halefin hazır bulundurulması işinin resmileştirilmesini ifade etmektedir (Goldberg ve Wooldridge, 1993).

Aile işletmelerinin sürekliliğinin temin edilmesi önündeki engellerin en önemlileri arasında; planlama eksikliği, mevcut liderin işi devretmekteki isteksizliği ve halefin işi devralmaya dair isteksizliği gibi belli başlı nedenler yaygın olarak belirtilmektedir (Erdoğan, 2004). Bazı araştırmalara göre ise devir işlemlerinin hazır olmaması ve son ana kadar bekletilerek bazı sebeplerden dolayı zamanında yapılmaması, birbiri içine

geçmiş ama uygulamada birbirinden bağımsız olan ve farklı özellikler gösteren aile, işletme ve mülkiyet gibi kavramların aile üyeleri tarafından tek bir faktör olarak algılanması, aile işletmelerinin kurumsallaşma kültürünün tamamlanması adına birtakım uygulamalara adım atamaması veya bu kurumsallaşma uygulamalarının etkin faydanın oluşması için doğru zamanda tamamlanamaması gibi nedenler sebebiyle aile işletmelerinde süreklilik ve/veya sonraki nesillere devir başarıyla sonuçlanamamaktadır (Lansberg, 1999; Gersick vd., 1999; Dascher ve Jens, 1999).

Kets de Vries (1996) tarafından yapılan çalışmada aile işletmeleri sistemini oluşturan en önemli parça olan ailenin, sonraki nesillere transfer sürecinde doğru bir biçimde aktarılamaması bu işletmelerin yok olmalarına neden olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle mülkiyet ve işletme sistemlerinin de tanımlarının ayrı ve net olarak belirtilmesi ve selef aktörünün devir sürecini kabullenmesi ve devir planı ile beraber yönetimin kime devredileceğinin aile üyelerine uzlaşıyla kabul ettirilmesi gerekmektedir. Devir sürecinde aile işletmesi sisteminin planlanan sürece entegrasyonu ve süreç içerisinde aktif rol alması, sürecin etkin ve sıkıntısız şekilde gerçekleşmesini temin noktasında önemlidir.

Aile işletmelerinde devir sürecini inceleyen çalışmaların arttığı ve bu çalışmaların devir sürecini farklı açılardan ele alarak bu sürecin zor, birçok sorunu ortaya çıkaran ve uzun zaman alan bir süreç olarak belirtildiği görülmektedir. Gersick ve diğerleri (1997) devir sürecinin iyi yönetilmediğinde aile arasındaki ilişkileri ve profesyonel alan olan işletme sistemini iş göremez hale getireceğini belirtirken sürecin başarıyla tamamlanması durumunda ise her iki sistemin de olumlu bir ivme kazanacağını belirtmektedir. Lansberg (1999) devir sürecine selefler açısından bakarken haleflerin çokluğuna dikkat çekip devir sürecinin sorunsuz şekilde tamamlanması sonrasında süreçten etkilenen ve aile işletmeleri sistemi içerisinde bulunan tüm aktörlerin de sürecin olağan akışı içerisinde ortaya çıkan tartışmaya dahil olacaklarını ifade etmiştir. Gersick ve diğerleri (1999), birbirinin eksikliklerini tamamlayan farklı çalışmaları kapsayıcı bir bakış açısıyla ele alarak devir sürecinin planlı ve zihinsel aktiviteler de dahil olmak üzere her açıdan hazırlıklı olunarak sürecin yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca devir sürecini devredenlerin başlatmasının önemine, devir planının dolaylı ve dolaysız etkilenecek her aktörü kapsamaması gerektiğine, devreden ve devralan arasındaki olası rol farklılaşmalarının, varılacak uzlaşmaların sürecin başarısı için gerekli olduğuna vurgu yapılmıştır.

Devir süreci, bünyesinde barındırdığı karakteristik zorluklar sebebiyle zorlu bir süreci ifade etse de insan hayatının sınırlı oluşunun veya hayatın doğal akışı içerisinde daha önceden planlanamayan ani durumların ortaya çıkmasıyla birlikte aile işletmelerinin bir şekilde mutlaka devir süreci ile karşılaşacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Belirtilen doğal akış içerisinde aile işletmelerinin sürekliliğini isteyen aktörler iki durumla karşı karşıya kalacaktır:

1-Devir süreci planlanmadan mevcut liderin iş yapamaz hale gelerek veya aile içi anlaşmazlıkların artmasıyla birlikte ani ve zorunlu bir biçimde devir işlemlerinin ortaya çıkması,

2-Genel anlamda liderliğin ve bazen de mülkiyetin koordine ve uyum içerisinde iletimi için planlı bir süreç çerçevesinde devir işlemlerinin yerine getirilmesi.

Bu sürecin işletme sürekliliğini sağlama amacıyla yapılacağı düşünüldüğünde, devir sürecinin planlı ve zamana yayılarak yapılmasının bu amacın yerine getirilmesindeki etkisi pozitif olacaktır. Mevcut lider sağlıklıyken bu plan yapılmazsa paydaşlar arasında çatışma ve çekişme öngörülebilir bir durum olacaktır. Planlı bir devir süreci olmadığında selefın devir anına kadar edindiği tecrübeler, bilgi birikimi, işi ve aileyi yönetim biçimi gibi konularda halef ile arasında iletişim eksikliği ortaya çıkacak ve bu birikimin devredilmesi konusunda sıkıntıya düşülecektir. Bu durumda ise işletme ve aile sistemleri olumsuz etkilenecek daha fazla krizle karşılaşma olasılığı artacak ve aile işletmesinin sürekliliği negatif eğilime girecektir.

Süreklilik eşliğini atlamak isteyen aile işletmelerinde devir sürecinin önceden planlanmasının önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu kabulden sonra devir sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu merak konusu olmaktadır. Val (2008) tarafından yapılan çalışmada süreç üç aşamaya ayrılarak bu aşamalar; memnuniyetsizlik, değişiklik ve kabul olarak belirtilmiştir. Her bir aşama da kendi içinde alt başlıklar halinde bazı aşamalar içermektedir. Val (2008) tarafından belirtilen üç aşamalı devir süreci:

**a) Memnuniyetsizlik:** Bu aşama aslında değişime olan ilk ilginin keşfedildiği basamağı ifade eder. Bu durum zamanla sahiplik veya yönetimde bir devir teslim sürecinin olacağını fark edildiği aşamadır. Aile işletmeleri kurucularının bazıları liderlik ve mülkiyet transferinin bir süre sonra kaçınılmaz bir aşama olarak farkındayken bir kısım kurucular kendilerini bir yapbozun en temel ve ayrılmaz bir unsuru olarak gördüklerinden ani ve plansız bir değişim ortaya çıkmaktadır. ‘Anlaşmazlık’ ve anlaşmazlık kavramının

doğal neticesi olarak ‘Müdahale etme isteği’ olmak üzere bu süreç kendi içinde iki kısma ayrılır.

**Anlaşmazlık:** İşletmelerin mevcut davranış normlarıyla yönetilemeyecek derecede olduğu gözlemlenip değişime yönelik işletme genelinde baskı hissedildiğinde meydana gelen durumu ifade eder (Lewin, 1947). Yöneticilerin, yaşamın doğal akışı içerisinde mevcut pozisyonunu sonsuza kadar devam ettiremeyeceği düşünöldüğünde bazı liderler devir sürecinin önemini kavrama gerçeğinden uzak olarak bu süreci emekli olmadan az önce düşünmeye başlarken bazı liderler devir sürecinin zorlayıcı gerçekliği ortaya çıkmadan önce süreci planlama yoluna gitmektedir (Brown ve Coverley, 1999).

Schein (1993) tarafından yapılan çalışmada bazı işletmelerin, değişimin bir tabu olarak görölməsi ve bu sebeple bu tabunun kırılması düşünöncesinden ortaya çıkan kaygıdan olabildiğince kaçınma eğilimi sebebiyle sürecin planlanmasının gerekliliğini görmezden gelmeye ve ilerleyen safhalarda devir gerekliliğinin öneminden kuşkulanmaya başlanılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Anlaşmazlık her ne kadar devir sürecinde önemli bir aşama olsa da bu fikrin aksiyona dönmesi ve stabil olmaktan çıkarılması gerekmektedir.

**Müdahale etme arzusu:** Anlaşmazlık fikrinin eyleme dönüşmesi yönündeki niyetin oluşmasını ifade eden aşamadır. İşletme içerisinde anlaşmazlık fikrinin eyleme dönüştürölməsi yönünde niyet olmaması durumunda aktörler, mevcut koşulların işletmeyi ölüme götürdüğünü görse de bu koşulları değiştirmek için herhangi bir faaliyet gerçekleştirmeyerek eylemsizlik durumunu yaşayabilir. Bu duruma yol açan birtakım faktörler bulunmaktadır. Selef veya halef aktörlerinde, sürecin sorunsuz işlemesine yönelik inanç eksikliği yaşanması durumunda müdahale etme isteği ve beraberinde meydana gelecek çabalar engellenmiş olacaktır. Eylemsizliğin önünü almak ve fikirlerin niyete dönüşmesini sağlamak için selef ve halefin, devir planlamasıyla birlikte meydana gelecek değişimi koordine ederek süreci yönetme becerisine sahip olması yoluyla tüm paydaş ve aktörlerde güven tesis edilmesi gerekmektedir (Bandura, 1982). Belirtilen bu durum doğal olarak, planlanacak sürecin değişimle atlatılabileceği, değişim gerekliliğinin benimseneceği ve tarafların ortak paydada buluşarak bu uzlaşma ortamını işletme geneline yayarak müdahale edilmesiyle neticelenir.

**b) Değişim:** Bu aşama, buraya kadar gelinen sürecin ve mevcut durum ile amaçlanan nihai noktanın gözden geçirilmesini ifade eder. Belli bir kişinin baskınlığı neticesinde oluşacak değişim, zoraki ve belli bir kişinin istekleri doğrultusunda gerçekleşecek olsa da

değişen konjonktür ve aile işletmelerinin kırılğan yapıya sahip özellikleri sebebiyle planlanan değişimlerin bir grubun konsensüsü neticesinde oluşması zorunlu olacaktır. Bu sebeple aktörlerdeki alışkanlık, tutum ve değerler, devir sürecini kolaylaştırıp bu gerçeklikle yüzleşmeyi sağlayacak şekilde oryante edilmelidir. Sürecin akışkanlığının sağlanması adına önemli bir adımı ifade eden bu aşama; mevcut ve gelecekte olması gereken durumların anlaşılması yani 'Teşhis', belirlenen durumlar hizasında süreçten beklenen durumların ifade edildiği 'Hedeflerin tanımı' ve bu aşamaya kadar olan silsilenin yazıya döküldüğü ve sürecin işletilmesinde etkili olacak kurumların, program ve prosedürlerin ele alındığı aşamayı ifade eden 'Çözüm aramak' şeklinde belirtilebilecek üç aşamadan oluşmaktadır.

**Teşhis:** Değişimin başlaması için öncelikle mevcut ve gelecekteki muhtemel zorluklar, problemler ve bunlara yönelik uygulanacak planların teşhisi (Greiner, 1967) bu aşamanın genel kabulünü oluşturur.

Bu aşamada analizi gereken belli başlı konular bulunmaktadır. Bunlardan en yaygınları halefin işletmeyi devralma istekliliği ve hazırlık düzeyidir (Morris vd., 1997). Halefin liderlik ve kontrolü devralma isteğinin, devir sonrasında kişisel ihtiyaçlarına uyum yoluyla elde edeceği ödüller ve tatmin düzeyinin yüksekliği, süreç içindeki aktörlerin halefin yeteneklerine ve niyetine duyacağı güven düzeyi ile doğru orantılıdır. Halef bünyesinde birtakım beklentilere sahiptir. Bu durum insan olmanın gerekliliğine uygun bir sonuçtur. Devir sürecinin sonrasında halefin bu beklentilere paralel bir durumla karşılaşması şüphesiz liderlik ve kontrolü devralma isteğini artıran bir etmen olarak görülmektedir.

Halefin hazırlık düzeyiyle başarılı bir devir süreci arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Brockhaus, 2004; Cabrera-Suarez vd., 2001). Morris ve diğerleri (1996) tarafından yapılan çalışmada aile işletmelerinde yönetimi devralacak halefin hazırlık düzeyini belirten faktörler şu şekilde belirtilmiştir:

i) Varislerin hazır olma durumu: Bu kategori, halefin mevcut işe girişi itibarıyla başlayan ve ilerleyen seviyelerde halefin işi devralması sürecine kadar olan süredeki durumları ifade eder. İşle ilgili eğitimlerin tasarlanarak temin edilmesi, mevcut işe yönelik harici veya dahili edilecek deneyimleri, işe dahil olmasını belirten giriş düzeyi pozisyonları, ailenin tek varlığı olan işletmeye katılma konusundaki motivasyonlarının sağlanması ve en nihayetinde kendini yapılacak işe hazır olarak algılaması bu aşamanın başlıca amaç ve çıktıları arasındadır.

ii) İş ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler: Aile işletmelerinin, farklı paradigmaları bünyesinde barındırdığı ve buna rağmen başarılı olmayı hedeflediği düşünüldüğünde aile ve işletme üyeleri arasında sağlanacak sağlıklı iletişim, belirtilen üyelere vereceği güven duygusu, Aile ve işletmenin barındırdığı değer ve geleneklerin hazmedilerek perçinlenmesi ve meydana gelebilecek çatışma ortamının bu aşamaya kadar olan kısımdaki konuların tesisiyle absorbe edilmesi durumlarından oluşur.

**Hedeflerin tanımı:** Teşhis aşamasının anlamlılık kazanması daha çok sonraki aşama olan hedeflerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıyla anlamlı olacaktır. Bu aşama, değişiklik sürecinden genel olarak hedeflenen çıktılar tanımlandığı aşamadır. Özellikle aile işletmelerinde “işletme” ve “aile” boyutlarının iç içe girdiği göz önünde bulundurularak her iki alan için de hedeflerin neler olduğu açık ve kesin olarak bilinmelidir. Devir esnasında bazı genel kuralların tasarlanması zorunluluğu ile karşılaşılır. Bu kurallar; izlenecek yol, takip edilecek temel önceliklerin neler olduğu ve değişim ihtiyacının tüm paydaşlara iletilmesi olarak belirtilebilir (Denton, 1996). Barczak ve diğerleri (1987) tarafından yapılan çalışmada bu durum vizyon kavramıyla belirtilmiş ve işletmenin belli bir değişiklik hareketi içindeyken bu değişen işletmeye yön ve şekil veren itici bir güç olarak tanımlanmıştır.

Değişim sürecinde işletmenin amaç ve hedefleri hakkında ortak vizyonun deklare edilmesi, etkili halefiyet için önemli görülür (Dyck vd., 2002; Lansberg, 1999). Bu vizyonun anlamlı hale gelmesi ise tüm paydaş ve aktörlere ortaya çıkarılan vizyonun iletimi ile olacaktır (Barzack vd., 1987). Bu ise kilit paydaşların kişisel düşünceleri ile işletmenin amaçlarının uyumlu hale gelmesi noktasında önemli bir durumu ifade etmektedir.

Muhtemel haleflerde arzulanan özellikler bu aşamada ele alınmalıdır. Halef aktöründe liderlik kapasitesi, karar verme yeteneği ve süreci yönetme kabiliyeti, risk alma eğilimi, stres altında çalışma gibi işletmenin sürekliliğiyle yakından alakalı özelliklerin varlığına dikkat edilir (Alayoğlu, 2003). İşletme yönetimini aile içinden devam ettirme niyetinin varlığı halinde, halef adayının bu hususlar doğrultusunda hazırlanması önemli görülmektedir. Özellikle birden fazla halef adayının varlığı durumunda bu özelliklerin belirlenmesi ve belirtilmesi halef seçme sürecinin daha sağlıklı olması için önemlidir. Aile işletmelerinin başarılı olması için aile ve işletme sistemleri içindeki olası rekabet durumunun sürekliliği sağlamaya yönelik olarak kanalize edilmesi önemli bir konudur

(Ward, 1987). Bu sebeple belirlenen hedeflerin işlenmesi adına rekabet unsurunun yumuşatılması bu aşamadaki önemli konular arasındadır.

**Çözüm arama:** Devir sürecinin yazılı olarak planlandığı ve uygulamaya geçirilmesinden önceki aşamayı ifade eder. Oluşan fikir ve edinilen vizyonun belirli bir adım silsilesine dönüşerek programlara, prosedürlere ve yapılara dönüşmesine odaklanıldığında planlama sürecinin başladığını ifade eder (Levy, 1986).

Aile işletmeleri seleflerinin büyük çoğunluğunun halefiyet planlamasının yapılması gerekliliğini belirtmiş olsa da (Motwani vd., 2006), çoğu işletmede yazılı bir halefiyet planı bulunmamaktadır (Wang vd., 2004).

Yapılacak bir halefiyet planında olması gereken kilit faktörler Le Breton- Miller vd., (2004) tarafından yapılan çalışmada belirtilmiştir. Bu çalışmada sürecin ve yapılacak planın tek yönlü olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmiştir. İşletmenin, mevcut nesilden sonraki insan faktörünün işletme adına belli bir güç unsurunu ortaya çıkardığı düşünüldüğünde gelecek neslin değer yapıları, bakış açıları ve becerilerine yönelik bir devir planının ortaya çıkarılmasının pratikte etkili olacağı değerlendirilmektedir.

**c) Kabul:** Son aşamayı belirten bu aşama, süreç ile alakalı gereksinmelerin ve durumların yerine getirilip oluşturulan devir süreci planının uygulamaya konmasını ifade eder. Bu aşama, devir sürecini sonlandırıcı ve birbirini tamamlayan adımları ifade eden 'Deney' ve 'Doğrulama' başlıkları altında iki aşamadan oluşmaktadır.

**Deney:** Bu aşamada halihazırda mevcut yönetici işletmede bulunuyorken halefi işletme başına getirmeyi amaçlanmaktadır. Burada amaçlanan durum selef ve halefin bir süre aynı anda işletmede bulunarak geçiş sürecinin kolaylaşmasını sağlamaktır. Literatürde mentorluk kavramıyla ele alınan bu durum, devir sürecinin başarılı olması için etkili bir durum olarak ele alınır (Handler, 1990; Dyck vd., 2002).

Bu aşamada aynı anda işletmede bulunan selef ve halefin birtakım farklılıkları barındırması sebebiyle bazı aksilikler yaşanabilir. Bu durum görmezden gelinmemelidir. Belirtilen aksilikler başarısızlık olarak algılanarak ümitsizliğe kapılmak yerine izlenen sürecin doğal akışının getirdiği durumlar olarak görülmelidir (Val, 2008). Bu aksiliklerin aşılması için iletişim kanalları açık tutularak aktörler arasındaki ilişki kalitesi artırılmalıdır.

Birlikte bir süre çalışmak, selefin uzun süre işletmenin liderliğini yapmış olmasından kaynaklanan bilgi ve tecrübe birikiminin, oluşturulan sosyal ağların halefe aktarılarak

halefin işe hakimiyeti ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasının anahtarı olarak görüleceğinden önemlidir (Cabrera-Suarez vd., 2001). Uzun yıllar neticesinde vücuda getirilen devir sürecinin önemli ve kritik görülen bu aşamasında karşılıklı saygıyı ifade eden destekleyici bir ilişkinin varlığı, her türlü bilgi aktarımını kolaylaştıracaktır. Belirtilen bu ilişkinin varlığının ise iyi bir devir sürecinin temeli olduğu varsayılmaktadır (Dunemann ve Barrett, 2004).

**Doğrulama:** Devir sürecini sonlandıran son aşama olan bu aşamada önceki aşamada olumlu sonuç elde edilen deneyimleme neticesinde uygulanan değişimin işletme bazında olumlu şekilde uygulanabilirliğinin teyit edilmesinden yani kontrolün kesin olarak halef tarafından devralmasından oluşur (Val, 2008).

Devralma sürecinin halefin işletme kontrolünü tamamen ele aldığı ve/veya işletme mülkiyetini devraldığına sona erdiği düşünüldüğünde seletin bunu bir plan dahilinde yapması ve işletme dışındaki hayatın farkına varıp kendini bu hayatın bir karesinde konumlandırması bu süreci sorunsuz geçişle yapılabilecek duruma getirebilir. Ancak devir sürecinden sonra dahi seletin işletme kontrolünü elinde tutma gayreti yaygın görülebilen bir durumdur. Drozdow ve Carroll (1997) tarafından yapılan çalışmada selet aktöründe halefe karşı güven duygusunun oluşması devir sürecinin planlanmış sürece uygun şekilde tatbiki için önemlidir.

Yapılan incelemeler neticesinde devir sürecini, birbirine sarmal bir dizi adımların oluşturduğu süreç olduğu ve devam eden aşamalarda elde edilecek başarının bir önceki adımın başarısıyla mümkün olarak süreçten umulan sonucun, işletmenin nihai hedeflerindeki beklentilere bağımlı olduğu bir süreç olarak belirtmek mümkündür.

### **2.3. Devir Süreci Modelleri**

Aile işletmelerinde devir konusu, zorluk ortaya çıkaran ve aşılması güç bir eşik olarak karşılaşılan bir süreçtir. Ancak devrin bir süreci ifade edebilmesi için bilinçli bir devretme ve devralma niyetinin bulunması ve devrin zaman içinde yönetilen bir yapı arz etmesi gerekmektedir. Bazen kurucunun veya mevcut yöneticinin ölmesi, sağlık problemleri yaşaması veya işi devam ettirmek istememesi gibi ortaya çıkacak krizler ve buna bağlı olarak yönetimin hızlıca devretmenin söz konusu olduğu durumlar da ortaya çıkabilmektedir.

Devir sürecinin anlaşılması ve sağlıklı işletilmesine yönelik klasik devir edici (selet) ve devir alıcı (halef) aktörlere odaklı olarak literatürde muhtelif devir modelleri



bulunmaktadır. Bu modellerin özünde seleflerin halefleri işletme yönetimine veya devretmeye hazırlamasına yönelik yaklaşımları bulunmaktadır.

Bunlar şu şekilde belirtilebilir:

- Yedi Aşamalı Ardıllık Modeli (Longenecker ve Schoen, 1978),
- Yaşam Döngüsü Modeli (Churchill ve Hatten, 1987),
- Bayrak Yarışı Modeli (Dyck vd., 2002),
- Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli (Garcia-Alvarez vd., 2002),
- Yeni Lider Geliştirme Modeli (Garcia-Alvarez vd., 2002).

Ancak yaşam döngüsü modeli ve bayrak yarışı modeli, aile işletmelerine uygulanabilirliği, yalınlığı ve sağlıklı literatür bilgisine ulaşılabilmesi sebebiyle literatürde en çok atıf yapılan ve çalışmalara konu olan modeller olarak dikkat çekmektedir. Bu iki model daha sonra ayrı başlıklarda daha geniş ele alınacaktır. Bunun öncesinde yukarıda ifade edilen devir modelleri ile ilgili olarak kısaca bilgi verilecektir.

### ***2.3.1. Yedi Aşamalı Ardıllık Süreci (Longenecker ve Schoen, 1978)***

Yedi aşamalı ardıllık süreci, devir sürecine halefin işletme ile olan ilişkisinin işletme öncesi boyutundan başlayarak işletme yönetimini devraldığı ve psikolojik olarak lider olarak algılandığı noktaya kadar halefin işletme ile olan etkileşimini ifade eden yedi aşamayı içermektedir. Bu aşamalardan ilk üçü, devir halefin tam zamanlı olacak şekilde işletmeye girmesinden önceki dönemi belirtir. Üçüncü aşama 24 yaşında sona erer ve şirkete daha yoğun katılımın gerçekleştiği dört aşama daha vardır. Belirtilen yedi aşama şu şekilde belirtilebilir:

- 1.Aşama: Halefin işletmeye ilişkin bazı özellikleri pasif olarak fark ettiği işletme öncesi aşama,
- 2.Aşama: Halefin herhangi şekilde şirkete çalışmadan işleyişe yönelik jargonu ve işletme üyeleriyle aşına olduğu giriş aşaması,
- 3.Aşama: Halefin yarı zamanlı olarak şirkete çalışmaya başladığı giriş aşaması,
- 4.Aşama: Halefin şirkete tam zamanlı olacak şekilde çalışmaya başladığı fonksiyonel aşama,

- 5.Aşama: Halefin yönetime dair sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşama,
- 6.Aşama: Halefin liderliği devraldığı erken devir aşaması,
- 7.Aşama: Halefin işletmenin lideri olduğu olgun dönem aşamasıdır.

### **2.3.2. Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli (Garcia-Alvarez, Gonzalvo ve Sintas, 2002)**

Bu modele göre halef mevcut işe genç yaşlarda aktif olarak girer ve pratisyen olarak düşük kademelerde görev alıp zamanla ilerleyerek yüksek kademelere erişir. İlerleme sürecinde halef birtakım eğitim sürecinden geçer ve selef onun eğitimini yakından takip eder. Selef ve halef arasında hem aile sistemine yönelik hem de işletme sistemine yönelik kurulan ilişki düzeyi yüksektir. Liderliği ve kontrolü devir alacak halefin işe genç yaşta girmesi sebebiyle devir edici (selef) ile işletmeye ve yapılan işlere beraber bakmaya başlarlar. Bu model genel olarak başarı odaklı, aile geleneğini benimseyen kurucu girişimcilerin ve tek erkek varisin olduğu durumlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Seleflerin, halefin mevcut işi devam ettirebilmesi yönünde güven duyma ve kendilerine benzemelerini istemeleri eğilimleri sebebiyle bu modelin benimsendiğini belirtilmektedir (Garcia-Alvarez vd., 2002: 198-199).

### **2.3.3. Yeni Lider Geliştirme Modeli (Garcia-Alvarez, Gonzalvo ve Sintas, 2002)**

Bu modele göre ise önceki modele kıyasla halef, eğitimini tamamlamış ve mevcut aile işi harici işlerde çalışmış olarak işletmeye daha geç zamanlarda dahil olur. Dolayısıyla aile işletmesi ile daha önce aktif temas gerçekleşmemiştir. Halefler, işletmeye dahil olmadan önce aldıkları eğitime paralel olarak yönetim kademelerinde görev alırlar. Selef tarafından, halefe yetişmesi için nezaret ve yönlendiricilik görevi güvenilir bir üst düzey yetkiliye verilmektedir. Buna bağlı olarak selef ve halef arasındaki ilişki düzeyi düşüktür, aile işletmesine yönelik bakış açıları farklılaşmaktadır. Genel olarak yenilik ve değişimlere açık seleflerin bu modeli benimsediği görülmektedir (Garcia-Alvarez vd., 2002: 199).

### **2.3.4. Yaşam Döngüsü Modeli (Churchill ve Hatten, 1987)**

Churchill ve Hatten (1987) bir aile işletmesinde, devir sürecinin anlaşılabilirlik ve uygulanabilirliğini artırmak için yaşam döngüsü yaklaşımını geliştirerek 1978 yılında Longenecker ve Schoen tarafından geliştirilen modeldeki yedi aşamayı dört aşamaya

indirmiştir. Bu model, devir aşamalarını azaltarak süreci yalınlaştırması ve kapsayıcı olması sebebiyle pratik görülmekte ve literatürde sıkça yer bulmaktadır. Modelde belirtilen evreler; i) İşletme sahibinin, ailenin şirketteki tek aktif ve baskın üyesi olduğu dönemi belirten “iş sahibi- yönetici” aşaması, ii) Ailedeki sonraki kuşağın ticareti ve yapılan işleri öğrendiği eğitim ve gelişim aşaması, iii) Baba ve oğul(lar) arasındaki partnerlik aşaması, iv) Sorumlulukların halefe devredildiği liderliğin devri aşaması şeklindedir.

Bu model aslında bir taraftan aile işletmelerinin kuruluşundan itibaren yaşanan değişimin evresel ifadesi olarak ta değerlendirilebilir (Churchill ve Hatten, 1987). Aşağıda bu evreler kısaca açıklanacaktır.

**i) Şirket sahibinin ailenin şirketteki tek aktif üyesi olduğu dönemi içeren “iş sahibi-yönetici” aşaması:**

Bu aşamada kurucu girişimciler işletmeyi tek başına yönetmektedir. İşletme henüz bir aile işletmesi özelliği göstermese de devir süreci ve işletmenin bir aile işletmesi olması yönünde bazı düşünceler yönetici zihninde oluşmaya başlamaktadır. Ayrıca aile işletmesi kimliğinin oluşması ile devir süreci düşüncesinin varlığı gerçekliğinin oluşması, işletmenin devredileceği muhtemel adaylarda işletmeye giriş öncesi aile ve işletme kültürünün öğrenilmesi ve eğitim yönünde bazı adımlar atılmaya başlanmaktadır (Churchill ve Hatten, 1987)

Bu aşamada işletmeye dahil olmayan aile üyelerine yönelik aile mülkiyetinin adaletli dağılımının sağlanması ve iç çekişmelerin önüne geçilmesi için birtakım önlemlerin alınmasına dikkat edilmelidir.

**ii) Alt kuşağın ticareti öğrendiği eğitim ve gelişim aşaması:**

Bu aşama eğitim ve halef geliştirme evresi olarak da bilinir. İşletme kurucusunun çocukları iş ve işleyişe yönelik süreçleri öğrenmeye kademeli olarak başlamıştır. Halefler işe girdiklerinde, ailede sahip oldukları ve geliştirdikleri ilişkileri yanlarında getirirler. Bu durum aile üyeleri ile halef arasındaki iş ilişkilerini profesyonellikten uzak şekilde etkileyerek işletme sisteminde yapılan iş ve işlemlerin aksamasına zemin oluşturabilir (Churchill ve Hatten, 1987).

Bu aşamada muhtemel haleflere eşit imkanlar sunularak objektif yaklaşım izlenmesi önemli görülmektedir.

### **iii) Baba ve oğul(lar) arasındaki partnerlik aşaması:**

Bu aşamada halef işletmeyle alakalı bazı sorumluluklar almaya ve mevcut yöneticiyle beraber çalıştığı aşamadır. Selef aktörünün işletmedeki kontrol derecesinin kademeli olarak azalacağı ve zamanla yönetimi devredeceği düşüncesinin kimlik kazanmaya başladığı söylenebilir. İşletmede tarafların konularına, kimin hangi işi ne şekilde yapacağına yönelik bazı konuların netlik kazandığı, selefte güven duygusu oluşuncaya kadar yapılacak iş ve işlemlerin birlikte yapılmasının öngörüldüğü aşamadır. Ebeveyn ve çocuk arasında güven duygusunun oluşmasını kolaylaştıran deneyimler veya görevlerin varlığı görülmektedir (Churchill ve Hatten, 1987).

### **iv) Sorumlulukların halefe kaydığı iktidar transferi aşaması:**

Ele alınan devir süreci modelinin son aşaması olan bu aşamada mevcut yöneticide bulunan ve yönetim gücünden kaynaklı otoritenin halef aktörüne aktarıldığı ve bu aktarmanın kademeli, planlı, ani şekilde olabileceği aşamadır. Mevcut yöneticinin değiştiği, halef aktörünün yönetimi tamamen devralarak aktif ve tek lider olduğu görülmektedir (Brockhaus, 2004). Yani bu aşamada işletmenin yönetimi, temsil yetkisi ve sorumluluğu halefe geçmiş bulunmaktadır. İşletmenin aile işletmesi olmasına yönelik kimliği daha belirgin hale gelmeye başlar.

Ebeveynin, işi sonraki nesle devretme hızı, halefe duyacağı güven ve işi sahiplenme derecesi ile doğru orantılıdır. Buna ek olarak lider tarafından işletme, kendinden bir parça olarak görülebileceğinden işletme liderliğinden vazgeçmek zorlaşarak (Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971) transfer sürecinin kısalığı veya uzunluğu farklılaşacaktır.

Ele alınan model ve belirtilen aşamalar, temelde selef ve halef arasındaki ilişkiye odaklanarak, aktörlere atfedilen görev ve sorumluluklar ekseninde açıklama odaklı olduğu görülmektedir.

### **2.3.5. Dyck Tarafından Geliştirilen Bayrak Yarışı Modeli**

Ele alınacak devir süreci modeli, literatürde sıklıkla karşılaşılan ve devir sürecine olumlu etki ettiği düşünülen bir modeldir. Metafor, akıl yürütme aracılığıyla kavramsal modellerin ve sürecin anlaşılması ve geliştirilmesini kolaylaştırır (Nonaka, 1994). Bu modelin isimlendirilmesinde bayrak yarışı oyunu metaforunun kullanılması konunun anlaşılması ve yorumlanmasına kolaylık sağlamaktadır. Bayrak yarışı oyunu, takımında mevcut olan yarışmacıların taşıdığı ve sonraki aynı takımında bulunan yarışmacıya oyunun

amacı olan sopanın devredilmesi şeklinde gerçekleştirilen bir oyundur. Bu oyunun amacını ortaya koyan sopanın devrinin önemi, aile işletmeleri için de benzer bir özellikleri göstermektedir. Sonraki nesillere bayrağın temsili olarak devredilmesi metaforu, bir taraftan işletmenin önceki ve sonraki süreçlerinin birbirinden kopmadan birbirlerini tamamlayıcı yönüne vurgu yaparken, diğer taraftan ise sürecin nasıl bir mantıkla yürütülmesi gerektiğine ilişkin imalarda bulunmaktadır. Ayrıca devredilen şeyin ailenin ve işletmesinin misyonunun devamı niteliğinde bir mirasın devri olarak algılanması gerektiğine dikkat çekilmiş olmaktadır.

Bayrak yarışı modelinde, aile işletmelerinde başarılı bir devrin sağlanabilmesi için dört temel aşama vurgulanmıştır (Dyck vd., 2002):

1. Sıralama (halef adaylarını belirleme, halef adaylarını eğitme geliştirme)
2. Zamanlama (yönetimin devri için doğru zamanlamanın belirlenmesi)
3. Bayrak devrinin tekniği (bayrağın devredilmesinde doğru tekniklerin seçimi)
4. İletişim ve takım çalışması (iletişim ve iş birliği ile yönetimin devrinin uyumlu bir biçimde işletmeyle entegrasyonu)

Devir sürecinin bayrak yarışı oyunu metafor kullanılarak bu model adıyla çalışılması, sayılan faktörlerin lider devriyle yakından alakalı olmasındandır (Dyck vd., 2002). Modelde belirtilen dört etken, konunun anlaşılması adına başlangıçta belirtilen bayrak yarışı metaforuyla açıklanacaktır.

**Sıralama (halef adaylarını belirleme, halef adaylarını eğitme geliştirme):** Bayrak yarışı oyununda oyuncu olan koşucuların yarış düzeni, atletlerin en dinamik olanının en son koşması gerektiği veya bayrağı kötü şekilde devretme ihtimali olan atletin yarışta ilk sırada ya da son sırada koşmaya başlatılması gerekliliği gibi birtakım prensipler dahilinde gerçekleşir. Bu şekilde gerçekleştirilen bir sıralamanın, yarışmanın kazanılmasından büyük ölçüde etkili olacağı düşünülmektedir.

Yönetim literatüründe de benzer aşama ve yaklaşımlar söz konusudur. İşletmeyi devredecek yöneticinin, güçlü girişimcilik özelliklerine sahip olması gerektiği, liderliğin devredildiği işletmeyi devralacak kişinin ise örgütün içsel yönetimiyle ilgili daha güçlü bir yetenek kabiliyetine sahip olması gerektiği araştırmacılarca vurgulanmıştır. Bunun içinse halef adaylarının çocukluk yaşlarından itibaren işletme yönetimine hazırlanması ve içlerinden en uygun olandan, uygun olmayan halef adayına doğru bir halef adayı

sırlamasının yapılması ve bu yönde eğitim/geliştirme çabalarına girişilmesi gerekmektedir.

**Zamanlama (yönetimin devri için doğru zamanın belirlenmesi):** Bayrak yarışı oyununda koşucular, sopayı verecek olan koşucudan bayrağı almadan önce koşmaya başladığı bölgede zamanını en optimal şekilde kullanmalıdır.

Handler (1990) tarafından yapılan çalışmada devir süreci “yavaş ve incelikli bir süreç olan dans” olarak tanımlanmıştır. Yönetim literatüründe, liderliğin güvenli bir şekilde devri için bazı ilkeler dikkate alınır ve bu sürecin işletilmesi için gerekli/doğru zamana ihtiyaç duyularak yönetim devri başarıyla gerçekleşir. Selefler bunu güvenli bir şekilde geçmek için gereken özeni gösterir ve zamana dikkat ederse, liderliğin sağlıklı geçişi daha sancısız olacaktır.

Benzer şekilde, deneyimli ve istikrarlı işletmeler, oldukça fazla kaynağa sahip ve istediği anda herhangi kaynağa kolaylıkla ulaşabilecek potansiyele sahip durumda bulunuyorsa ve rekabetin sert olmadığı yalın bir çevredeyse liderliğin hızlı şekilde devredilmesi konusunda eğilim göstermeye ihtiyaç duyulmaz. Yavaş ve planlı bir şekilde süreç işletilir. Büyüme hızı yüksek, oldukça sert bir rekabetin yer aldığı çevrede faaliyette bulunan işletmelerde selef tarafından halefe, gerekli yetki ve sorumluluk hızlı bir şekilde devredilir.

Yönetimin devrine ilişkin zamanlama oldukça önemli bir konudur. Çoğunluklu yönetimi devretme konusunda isteksiz olan kurucuların devir konusunda yeteri kadar düşünmedikleri görülmektedir. Yönetimin devri ve zamanlaması konusunda yeterince ince hesaplamalar yapmamak sonraki neslin yönetimi devralma istekliliğini düşürebilir. Diğer taraftan zamanlama konusundaki hatalar devrin daha sancılı geçmesine sebep olabilir.

**Bayrak devrinin Tekniği (bayrağın devredilmesinde doğru tekniklerin seçimi):** Bayrak yarışında takım oyuncularını, bayrağı birbirlerine aktarırken etkili olacak tekniğin hangisi olacağı ve kullanılacağı ile bunu yaparken fiziksel yapılarının uyumu konusunda anlaşmak durumundadır. Burada önemli olan, gelen koşucunun hangi eliyle bayrağı devredeceği, bayrağı devralarak çıkış yapacak olan koşucunun ise hangi eliyle bayrağı alacağı konularının yani bayrağın hangi şartlarda ve nasıl devredileceğinin belirlenmesidir. Bu durum yönetim alanında da benzerlik gösterir. Bu aşamada devrin hangi şartlarda gerçekleştirileceğinin kritiği yapılmaktadır. Örneğin daha önceden halef

yönetimin devrine yönelik olarak eğitim ve yetiştirme sürecine tabi tutulmadıysa, burada halefe işlerin kademe kademe devri yoluna gidilebilir. Yetkiler birden devredilmez kademeli devredilir. Adayın, işlere ve mevcut sisteme oryantasyon sürecinin işlevsellik kazanması adına bir kısım paydaşlarla işlerin yürütülüş şeklini organize ederek faaliyetlerin içinde bulunması gereklidir. Mevcut pozisyonu ya da ilerlemesi, kazanacağı deneyime göre hızlı veya yavaş olarak aday, devir sürecine uygun hale getirilir.

Handler (1990) tarafından yapılan çalışmada özellikle elde edilen tecrübeler, karşılaşılan olaylar ve uygulama farklılıklarından dolayı hem selefin hem de halefin liderlik devriyle ilgili olarak işletilecek sürece ilişkin farklı beklentilere ve yönetim anlayışlara sahip olduğu belirtilmiştir. Mevcut lider, halefin henüz işleyişi iyi kavrayamadığını düşünmesi sebebiyle, liderliği devretmekte genellikle güçlük çekerken, halef ise bir an önce yönetimi devralmak isteyebilir. Bu farklı beklentiler arasından doğru olanın seçilmesi ve sürecin nasıl olması gerektiğine ilişkin konsensüs sağlanarak devrin gerçekleşmesi gerekmektedir.

**İletişim ve takım çalışması (iletişim ve iş birliği ile yönetimin devrinin uyumlu bir biçimde işletmeyle entegrasyonu):** Bayrak yarışlarında, bayrağın devri esnasında koordineli bir iş birliği ve iyi bir iletişimin varlığı önem kazanmaktadır. Devir sürecine yönelik, iletişim ve takım çalışmasıyla alakalı olarak bayrak yarışına paralel benzerlikler görülmektedir. Selef ve halef arasındaki etkili ve verimli iletişimin önemi genel kabul gören bir gerçekliktir. Selef ile halef arasındaki ilişkinin düzeyi ve kalitesi, güven eksikliği, zayıf iletişim, izlenecek süreçler üzerinde anlaşmazlık veya organizasyon için ortak bir vizyon eksikliği ile karakterize ediliyorsa, devir sürecinin sorunlu olması öngörülebilir (Handler, 1990; Morris vd., 1997). Ancak özellikle kurum kültürünün, aile işletmeleri açısından ayırt edici özelliği sebebiyle sonraki nesle aktarılması, mevcut ve sonraki liderler arasındaki iletişim kalitesiyle doğru orantılıdır.

Ayrıca devir süreci sadece selef ve halef arasında gerçekleşen bir süreç değildir. Diğer paydaşların bu sürece katılımının sağlanması, görüşlerinin alınması ve onlarla etkin bir iletişim kurulması oldukça önemlidir. Kurum ikliminin bu süreçten kuvvetli bir biçimde çıkması ve başarılı bir sürekliliğin sağlanması için paydaşların da sürece katılımının sağlanması önemli görülmektedir.

Kısaca belirtmek gerekirse sıralama, işletmeyi devamlı kılarak yönetebilmek için olması gereken liderlik becerileri ve pratik iş tecrübesi olup olmadığıyla ilgili ardılın özelliklerinin görülmesi, tecrübe edilmesi ile eğitilme sürecini barındırır ve liderlik

işletmenin sürekliliği için bir sıralamaya tabi tutulduğu aşamayı ifade eder. Zamanlama aşamasında ise liderliğin bir nesilden diğerine başarılı bir şekilde geçişini ifade eden selefin liderliği halefe devretmesinin seri ya da temkinli bir şekilde gerçekleşmesi belirtilmektedir. Bayrağın devredilmesinde, selef ve halefte mevcut düşüncelerin ve yargıların önemli olduğunun görüldüğü ve liderliğin devrindeki detayların dikkate alınması konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Yerleştirme aşaması ise selef, halef ve diğer paydaşlar arasında sağlıklı devir için gerekli olan iletişim, bilgi alışverişi gibi işletme adına stratejik öneme sahip konuları kapsamaktadır.

#### **2.4. Yönetimi Devredecek Selefin Devir Sürecindeki Yeri ve Önemi**

Bir aile işletmesi sisteminde; aile, işletme ve mülkiyet gruplarını temsil eden farklı eksenlerin varlığından kaynaklanan farklı beklentilere sahip pek çok çıkar grubu söz konusudur (Tagiuri ve Davis, 1992) ve bu farklı çıkar gruplarının yapıları, amaçları, iş sahiplenme dereceleri ve beklentileri her aile işletmesi için benzersiz bir özellik göstermektedir (Gürler, 2018). Ancak bu sürece aktif katkı yapan ve sürecin yönetilmesinde etkin rol oynayan özellikle selef ve halef aktörleri dikkate alınarak süreç dikkatle incelenmelidir. Özellikle belirtilen iki aktörün sürece yönelik tutum ve davranışları, süreci algılama biçimleri, gösterilme ihtimali olan reaksiyonların neler olabileceği gibi konular bu süreci olumlu ya da olumsuz bir neticeye erişirme potansiyeline sahiptir. Bu sebeple tüm aile işletmelerinde devir konusu için kritik öneme sahip selef unsurunun sürece yönelik atfedilen önemi ve yaptığı katkı incelenmelidir.

Aile işletmesinin lideri (selef) devir çalışmalarını başlatacak, sürdürece ve süreçteki potansiyel sorunları, çatışmaları yönetecek anahtar bir öneme sahiptir (Ward, 1987). Süreci başlatacak olan selef tabir edilen mevcut lider veya yöneticinin devir sürecini kabullenmesi ve devretme istekliliği (Peksaygılı ve Tutan, 2015; Handler, 1994) devir sürecinin başarısı ve sonuca ulaşması için son derece önemlidir (Sharma, 2004). Moravanska ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmada, bir aile işletmesinin liderliğinin başarılı şekilde devrinin özellikle yönetimi devredecek işletme sahibi veya mevcut yönetici olan selef ile yönetimi devralacak olan halef arasındaki ilişkiye bağlı olduğu belirtilmiştir. Devir sürecinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi için selef ve halefin, devir sürecinin gerekliliğine inanmaları, önemini anlamaları, devir süreci bağlamında mevcut liderin, değişime istekli ve tam bir kararlılık halinde olmaları gerekmektedir. Yönetimsel gücü elinde bulunduran ve liderliği devredecek yöneticinin, yönetimi



devretmeye hazır ve kararlı olması yönetimin devri sürecinde belirleyici olan en kritik başarı faktörüdür

Bazı araştırmacılar kurucuların/seleflerin özelliklerine ilişkin olarak; başarı ve güç ihtiyacı (McClelland, 1961), manevi anlamda ölümsüzlük için duyulan istek ve iş ve işletme açısından bir vazgeçilmez olduğunun hissedilmesi duygusu (Becker, 1973) gibi özelliklere vurgu yapmışlardır. Belirtilen özellikler devir sürecinin başlatılması, sağlıklı devamı ve amaçlanan sonuca varılarak sürecin sonlandırılması ile alakalı yakından bağlantılı olma ihtimali sebebiyle önemli görülmektedir.

Levinson (1971) tarafından yapılan çalışmada ise kurucu açısından işletme, kurucunun bebeği olarak vasıflandırılmaktadır. Ayrıca işletme, kurucunun dünya ve sosyalleştiği alan ile bağlantı kurduğu bir ortam olmasının yanında, çocukluğunun ilk dönemlerinde ortaya çıkan çeşitli bunalımlar, kimlik çatışmaları, kendini gerçekleştirememesi gibi önemli sorunsallarla baş etmenin başarıyla sürdürüldüğü bir alan olarak görülmektedir. Gençlik yıllarında başaramadığı durumlar sebebiyle ortaya çıkan özgüvensizlik durumunun yenildiği ve bu zaferin neticesinde kurduğu işletmenin sembolik bir anlam taşıdığı anlamına da gelmektedir. Tüm bunlardan dolayı aile işletmelerinin kurucuları/sahipleri, hayatlarının yegâne çıktısı olarak nitelenebilecek mevcut işi bırakmak konusunda isteksizdirler (Bruce ve Picard, 2006; Frey vd., 2005; Halter vd., 2009). Bu isteksizliğe sebep olan başlıca etkenler; işin bırakılmasıyla oluşacak statü kaybı ve emeklilik sonrasında ne yapılacağına bilinememesi sebebiyle oluşacak boşluk hissi gibi kişisel korkulara bağlanır (Halter vd., 2009; Solomon vd., 2011).

Ele alınan çalışmalar bağlamında selef aktörünün işletmeyi, devir noktasında isteksiz olması ve süreci ertelemesi işletmeyi süreklilik sorunsalına sürükleyecek en önemli konular arasında görülmektedir. Selefin işletme üzerinde etkinliğinin devretme sonucunda azalacak olması, devir sürecine olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmasına, dolayısıyla sürecin ya başlarında ya da süreç esnasında olumsuz durumlarla karşılaşılmasına sebep olacaktır (Santarelli ve Lotti, 2005).

Lambrecht (2005) tarafından yapılan çalışmada “yönetimi devreden nesil için liderliğin, yönetimi bırakma yeteneği anlamına geldiği ve bırakma sanatında usta olan seleflerin başarılı bir devir şansını önemli ölçüde artırdığı” ifade edilmiştir.

Sürecin yönetilmesinden sorumlu kişinin, ortaya çıkacak değişimi yönetme kapasitesine sahip olduğu konusunda diğer paydaşlara güven vermesi de önemli bir etkidir. Güven

tesisi ile devir sürecinin başarılı şekilde gerçekleşme potansiyeli artacak ve değişim sancısız bir şekilde gerçekleşerek işletmenin sürekliliği temin edilecektir (Gürler ve Erarslan, 2022: 462).

Selefin, işletmenin yönetimini gelecek nesillere ne zaman devredeceğine ilişkin bir belirliliğin bulunması, sürecin başarısı açısından en önemli belirleyici unsurlardan biridir. Yani devir sürecinin sıkıntısız yürütülmesi için süreç krize dönüşmeden ve etki alanına sahip taraflarca kuvvetli uzlaşma sağlayacak biçimde selefin sağlığında ve erken bir zamanda başlatılmalıdır (Gürler ve Erarslan, 2022: 463).

Mevcut yönetici açısından devir süreci kast edildiğinde kurulu olan ve süregelen düzenin devam mı edeceği yoksa iktidarın bir anda mı yoksa kademeli olarak mı elden bırakılacağı seçenekleri ortaya çıkmaktadır. Her iki karar da işletme için ileride birtakım olasılıkların ortaya çıkması anlamına gelir. Danco (1982) kurucunun henüz sağlığı bozulmamışken veya beklenmedik olumsuz durumlar ortaya çıkmadan önce kendi iradesi ile işletmenin yönetimini devretmek adına gerekli düzenlemeleri yapmamasının kurduğu işi kasten öldürmekle aynı anlama geldiğini ve bunun aslında 'kurumsal ötanazi (corporeuthanasia)' olacağını ifade etmiştir.

Mevcut lider aktif yönetim sürecindeyken, devir sürecine yönelik eylemlerin hayata geçirilmesi, bu sürecin başarıya ulaşması adına özellikle halef ve diğer aktörlerde önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır. Ayrıca selefin, halefe karşı güven duyması ve bu güveni açık şekilde ortaya koyması işletmeye mensup tüm paydaşlarda güven algısının oluşmasına ve halefe duyulacak güvenin tesis edilmesine de olanak sağlayacaktır. Güven ortamı ise paydaşlar arasında iletişim unsurunun kuvvetlenmesi için önemli bir adımdır. Bu kavramların bir arada bulundurulması bir kurgu oluşturulması devir süreci önündeki olası engelleri ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir.

## **2.5. Yönetimi Devralacak Halefin Devir Sürecindeki Yeri ve Önemi**

Bir aile işletmesinin hayatta kalarak faaliyetini devam ettirebilmesi, halefin varlığı, işletmeye katılımı ve bağlılığı temelinde meydana gelmektedir. Selefin yönetimi devretme isteği sonrasında halefin yönetimi devralma yönündeki isteği, işletmeye bağlılığı ve liyakati, sürecin başarıyla işlemesi ve sonuçlanması için halef tarafından yerine getirilmesi beklenerek sürecin sancısız işletilmesine kaynaklık edecektir. Stavrou (1999) tarafından yapılan çalışmada işletmenin sonraki nesil yöneticisinin işletmeyi

devralma isteği, nesiller arasındaki geçişin sancısız olarak sürecin başarılı olmasındaki temel unsur olarak gösterilmiştir.

Halefin yönetimi devralma arzusu (Blumentritt vd., 2013) onun, çalışma hayatında göstereceği performanstan daha fazla dikkate alınmaktadır (Lieberon ve O'Connor, 1972). Güney (2007) tarafından yapılan çalışmada aile işletmesinin yönetimini devralacak halefin samimi istek duyması, işletme içerisinde yaptığı işten kendini mutlu ve gururlu hissetmesi, kendine güvenmesi yönündeki duygular, aile işletmesinin başarılı bir biçimde yönetilmesinde ve ticari hayata devamında etkili olacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla halef aktöründe, yönetimi ve işletmenin liderliğini devralma yönündeki niyetinin varlığı sürece etki eden önemli bir etken olarak görülmekte ve halefin belirtilen süreçteki önemini ortaya koyar nitelikte bir faktör olarak gösterilmektedir (Gürler ve Erarslan, 2022: 464). Tablo 4'te halef niteliklerine ve buna yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

**Tablo 4**

*Halef Seçiminde Dikkate Alınan Nitelikler*

<b>Araştırmacı ve çalışma yılı</b>	<b>Belirtilen nitelik</b>
<b>Dyck vd., 2002</b>	Halefin, işletmeyi yönetme kapasitesine yönelik donanımı
<b>Chung ve Luo, 2013</b>	Halefin işletmeyi yönetmeye uygun liderlik tarzı barındırması ve bunu sergilemesi
<b>Foster, 1995</b>	İletişim becerileri, sektöre özgü bilgi ve tecrübeleri
<b>Cabrera-Suarez, 2005</b>	Mevcut işletme haricinde bir süre çalışarak yetkinliğinin artırılmasının sağlanmış olma durumu
<b>Morris, vd., 1996</b>	Diğer aile üyeleri ile ilişkileri, yetkinlikleri, sahip oldukları eğitimin niteliği ve sektöre uygunluğu,
<b>Chrisman vd., 1998</b>	Aile işletmesi dışındaki iş deneyimleri, aile işletmesindeki iş deneyimleri, güven, finansal beceriler, pazarlama becerileri, stratejik yönetim becerileri
<b>Schlepphorst ve Moog, 2014</b>	Stratejik yönetim becerileri, karar verme becerileri, bağımsızlık, özgüven ve risk alma istekliliği
<b>Blumentritt, vd., 2013</b>	Mevcut işletmede liderliği devralma isteğinin olması
<b>Günver, 2002</b>	Halefin yönetsel, teknik ve iletişimsel becerilere sahip olması
<b>Dascher ve Jens, 1999</b>	Halefin, devir olgusunun sorumluluğunu kabul etmesi
<b>Shafieyoon ve Mansouri, 2014</b>	Aile ve işletmeye yönelik iletişimin sağlıklı kurulması, halefin devir konusuna hevesli ve hazır olması, Yeniliklere açık yapıya sahip olması
<b>Erdoğan, 2007</b>	Adil olmak, bütünü görebilmek, mantıklı olmak, temsil gücü taşımak, aile ilişkilerini yönetme kabiliyeti, iletişim kanallarını açık tutmak
<b>Lansberg ve Astrachan, 1994</b>	İşletmeye aktif olarak dahil olan aile üyelerinin güvenini kazanmak

**Kaynak:** Gürler ve Erarslan (2022)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

İlgili literatürde halefin seçimine yönelik tabloda gösterildiği gibi olmak üzere birtakım faktörlerin dikkate alındığı belirtilmiştir. Bu faktörlerin birçok araştırmacı tarafından ele alınması, halefin yetkin olması ve süreci yönetmedeki eksikliğini giderilmesine yönelik

olduğu ortaya koyularak süreç içerisinde halefin beklenen etkisi ile süreç için önemi anlaşılmaktadır.

Aile işletmeleri için önemli olan bu süreçte, sonraki nesilde kurucunun devretme arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik ve bu sorumluluğu kabul etmek için istek faktörlerinin varlığının önemli olduğu söylenebilir. Dolayısıyla aile işletmelerinde, selef ve halef aktörlerinin sürece karşı tutum ve genel anlamda yetkinlikleri, kaçınılmaz olan devir sürecinin başarılı şekilde takip edilerek gerçekleştirilmesi için azami oranda önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca selefin yönetimi devredebileceği uygun bir halefin varlığı, işletmenin sonraki nesillere devri noktasında bir teminat oluşturarak sürekliliğin sağlanmasına ve yaşamsal faaliyetlerin devam ettirilerek işletmeden umulan etkin faydanın görülmesine olanak sağlayacaktır. Bahse konu sürecin muhataplarından selef ve halefe farklı görev ve sorumluluklar atfedilerek, farklı davranış tarzlarının geliştirilmesi gerekliliğinin meydana geldiği görülmektedir.

## **2.6. Devir Sürecinde Selef Açısından Halef Hazırlamanın, Halef Açısından Yönetimi Devralmanın Beklenti ve Zorluklarına İlişkin Literatür Özeti ve Bir Sınıflandırma Girişimi**

Aile işletmeleri, yapısal olarak farklı özellikler barındıran ve bu özellikleri tüm faaliyet alanlarına yansıtan karmaşık bir yapıdır. Belirtilen karmaşıklık, yaşamlarının çoğu evresinde sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır. Bu sıkıntılarla baş etmenin yollarından biri olarak devir kavramı, çalışmanın önceki kısımlarında örnek olarak gösterilmişti. Devir, aile işletmeleri açısından kaçınılmaz olan zorlu ve kolektif bir süreci ifade etmektedir. Aile işletmelerinde selef açısından halef hazırlamanın ve halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorlukları muhtelif çalışmalarda dolaylı ve kısmen ele alınmış ancak belirgin bir sınıflandırma yapılmayarak netliğe kavuşturulmamış bir konudur.

Çalışmanın bu kısmında, aile işletmelerinde selef açısından halef hazırlamanın ve halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarına ilişkin literatürde yapılmış çalışmalarda yer alan vurguların incelemesine yer verilecektir. Clarivate Analytics'in Web of Science Core Collection'ın çevrim içi veri tabanları üzerinden "TOPIC: "Family\* Business\*" or "Family\* firm\*" or "family-owned business\*") and TOPIC: ("succes\*")" anahtar kelimeleri ile ve TRdizin ve YÖK tez tarama motoru üzerinden "Aile işletmeleri", "aile şirketleri", "devir", "halefiyet" anahtar kelimeleri ile yapılan sorgulamalar

neticesinde 1984 yılı ile 2023 yılı arasında karşılaşılan tez ve makaleler incelenmiştir<sup>3</sup>. Çalışmaların tümü ele alınarak yapılan inceleme ile araştırma konusu bağlamına uygun olarak kullanabilecek olan 136 makaleye/tez çalışmasına ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde öncelikle başlı başına aile işletmelerinde devir sürecinde selef ve haleflerin beklenti ve zorluklarına ilişkin genel bir sınıflandırmanın olmadığı ancak beklenti ve zorlukların nedenlerine ilişkin faktörlere vurgular yapıldığı görülmüştür. İncelenen çalışmalarda aile işletmelerinde nesiller arası devir sürecinde ortaya çıkan beklenti ve zorluklara yönelik sınıflandırmaların olmadığı daha önce belirtilmişti. Ancak incelemeler neticesinde devir sürecindeki beklenti ve zorlukların ifade edilmesinde ön plana çıkan noktalar dikkate alındığında alanın doğasından kaynaklanan bir biçimde ifade edilen beklenti ve zorlukların şu sınıflar altında toplanabileceği görülmüştür. Bunlar;

- i) Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri
- ii) Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar
- iii) Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri
- iv) Halefin Devir sürecinde Karşılaştığı Zorluklar

Literatürde yapılan çalışmalarda devir sürecindeki beklenti ve zorlukların aslında yukarıda yaptığımız kategorilere uyum sağlayacak bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla literatür vurgularından hareketle doğal olarak çıkan bu kategoriler altına beklenti ve zorluklara ilişkin yapılan açıklamalara aşağıda yer verilecektir. Ancak burada kafa karıştırıcı olması ve konunun anlaşılmasını engellemesi potansiyeli sebebiyle dikkat edilmesi gereken bir konu bulunmaktadır. Bazı kategorilerde bulunan özelliklerin başka bir kategoride bulunabileceği durumu önem arz etmektedir. Örneğin halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi ve halefin yönetici karizması ve kişiliğine sahip olması gibi selef tarafından birtakım beklentilere sahip olunmaktadır. Aynı zamanda bu faktörler halefin karşılaşılabileceği zorluklara da kaynaklık edebilecektir. Mevcut veriler bu doğrultuda ele alınmalı ve kafa karışıklığına sebebiyet verilmemelidir.

---

<sup>3</sup> Calleros ve diğerleri (2018) ile Kellermans ve diğerleri (2013) tarafından aile işletmelerine yönelik yapılan bibliyometrik çalışmalarda aile işletmelerinde ardıllık/veraset konusuyla alakalı 1983 yılından itibaren yapılan çalışmaların ele alındığı görülmüştür. Bu sebeple yapılan çalışmada 1983 yılından itibaren yapılan çalışmalar baz alınarak selef ve haleflerin beklenti ve zorluklarına yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

### ***2.6.1. Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri***

Aile işletmelerinde devir sürecine yönelik iş ve işlemleri başlatmak ve takibini yapmak bizzat selefin sorumluluğunda olan bir süreçtir (Moravanska vd., 2021). Devir süreci, halefe liderliğin ve yönetimin kaydığı bir süreç olduğundan selef halefe ilişkin birtakım beklentilere sahip olmaktadır.

Kendi özelliklerini ve değer yapılarını sonraki yönetici olan halefte aramaları mevcut işi devam ettirmenin bir anahtarı olarak görüldüğünden selefin sürece yönelik haleften beklentileri arasındadır (Alvarez ve Sintas, 2003). Ayrıca işi yönetebilecek yetkinlik ve özelliklere sahip olması ve ailenin işi olan aile işletmesine bağlı olması selefin sürece yönelik haleften beklentileri arasındadır (Zahrani vd., 2014).

Aile işletmeleri, farklı özellikler gösteren ve yapıları farklı olan iki sistemden (aile ve işletme) meydana gelmesi ve mevcut işin ailenin işi olması sebebiyle aile işletmelerinde aile sistemi ciddi bir baskınlık göstermektedir. Bu sebeple işletmeye, çalışanlara ve yöneticilere büyük oranda etki edebilmektedir. Bundan dolayı halefin, aile ve işletme arasındaki ilişkilerin yönetimi becerisine sahip olması önem kazanmaktadır (Sharma vd., 1997).

Devir sürecine yönelik halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi ve bu yolla işi devam ettirebilecek bilgi birikimine, yetkinliğe ve özgüvene sahip olması halefe yönelik selefin beklentilerindedir (Teston ve Filippim 2016).

Ayrıca aile işletmeleri, kâr amacı güderek kurulan yapılar olduğu kadar aile üyelerinin duygusal bağlar ile bağlandığı, sahiplendikleri ve kâr amacı gütmeyen yanında adeta ailenin bir parçası gibi önem atfedilen sosyal yapılar olması sebebiyle (Gürler ve Erarslan, 2022) halefin mevcut işi aile içinde tutma niyetine sahip olması (Moravanska vd., 2021) ve mevcut işi, aile dışından kişilere müdahale ettirmeyerek aile içinde tutma düşüncesine sahip olması selefin halef tarafından yapılması beklenenler arasındadır (Bertrand ve Schoar, 2006).

**Tablo 5***Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri*

Araştırmacı ve Çalışma Yılı	Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri
Alshanty ve Emeagwali, 2019; Basco ve Calabro, 2017	Halefin donanımlı olması
Teston ve Filippim, 2016; Filizöz ve Kılıç, 2018;	Halefin işi devam ettirme niyeti
Zahrani vd., 2014	
Teston ve Filippim, 2016; Malone, 1989; Churchill ve Hatten, 1987; Morris vd., 1997	Halefin, aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi
Sharma vd., 1997	Halefin, selef karşsı sabırlı tutum sergilemesi
Sharma vd., 1997	Halefin, işletme kültürüne hâkim olması beklentisi
Bocatto vd., 2010	Halefin, mevcut işte daha önce çalışmış olma durumu
Bertrand ve Schoar, 2006	Halefin mevcut işi, aile içinde tutma niyeti
Alvarez ve Sintas, 2003	Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi

**Kaynak:** Tablo Araştırmacı Tarafından Oluşturulmuştur.

**2.6.2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar**

Devir süreci her aile işletmesi için yaşanması kaçınılmaz olan bir süreci ifade eder. Ancak selef açısından işletme, ailesine ayıracağı vaktin dahi minimize edilerek zamanının büyük çoğunluğunu kapsayarak büyük önem atfedilen bir alan olması sebebiyle devir sürecinin selef açısından birtakım zorluklar barındırdığı söylenebilir. Aile işletmeleri için kırılğan olan devir süreci, selefin kendi evladı gibi gördüğü işletmesi için seçici kriterlerin olduğu bir aşamayı da anımsatmaktadır. İşletmenin önemine paralel olarak, girişimci yetenekleri barındıran bir halefe işletmeyi devretmesi için duyulacak güven, gönül rahatlığıyla süreci başlatabileceği bir halef varlığı yönündeki yetersizlik düşüncesi, selef açısından zorluğu belirtmektedir (Leach 1991). Halef adayları veya belirlenen halefte, mevcut işin yapılması, liderliği devralarak işletmenin sağlıklı şekilde devam ettirilmesi için halefte istek bulunması veya bulunmaması yönündeki tereddütler selef açısından ikilem oluşturarak devir süreci için ciddi bir zorluk oluşturmaktadır (Barry, 1975; Blotnick, 1984).

Aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı, bazı aktörlerin sürece bakış açılarına ve yaptıkları katkıya paralel olarak gelişmektedir. Belirtilen işletme türlerinin yaşama kabiliyetinin azlığı bilinmekle birlikte bazı konularda öngörölü ve istekli olmak bu durumu etkileme potansiyeline sahiptir. Halef, işletmeyi ve devir sürecini etkileme potansiyeline sahip önemli bir aktördür. Bu sebeple yaptığı veya yapmayı ihmal ettiği bazı konular işletme açısından onarılması güç sorunlar teşkil edebilmektedir. Halefin mevcut işi devralmakla ilgilenmesi ve istekli olması, işletmenin yaşamını devam ettirecek olan devir sürecinin

sorunsuz işleme adına önemlidir. Aynı oranda halefin bu konulardaki gönülsüzlüğü, selef devir sürecinde karşılaşacağı zorluklar arasındadır (Stavrou, 1999; Matthews vd., 1999).

Grote (2003) tarafından yapılan çalışmada devir sürecinin olağan akışı içerisinde işletilmesine engel olan temelde bireysel, ilişkisel, finansal ve bağlamsal faktörlerin varlığından bahsedilmiştir. Bireysel faktörler arasında ise halefin yetkinliğinin varlığından bahsedilerek bu unsurun yeteri kadar değerlendirilmediği takdirde devir sürecinde karşılaşılması muhtemel bir sorun olmanın yanında birden çok sorunun da kaynağı olma potansiyeli belirtilmiştir. Aile işletmelerinin yapısal gerçekliklerinden kaynaklı zorlukların yanında sistemsel olarak içinde bulunulan küresel rekabet, yenilik ve teknolojik değişimler bu durumun çözümünü zor bir hale getirmektedir. Filizöz ve Kılıç (2018) tarafından yapılan çalışmada, geleneksel anlayışla işini kuran ve yönetimini üstlenen kurucuya kıyasla daha eğitilmiş, yenilikçiliğin işletmeye yansıtılması gerektiğini düşünen ve rekabet ortamının gerektirdiği değişimi gerçekleştirmeyi önemli gören potansiyel halefler arasındaki anlayış farklılığı işletmelerin çözmesi gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Morris ve diğerleri (1996) tarafından yapılan çalışmada, iki neslin arasındaki kolektif bir süreç olan devir süreci esnasında, halefin sahip olduğu motivasyondaki eksiklik, bu süreç esnasında karşılaşılması muhtemel sorunlar arasında görülmektedir. Ayrıca Massis ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada ise halefin memnuniyet ve motivasyonunun, selef sürecine yönelik takınacağı tutum ve davranışlarla alakalı olduğu belirtilmiştir.

## **Tablo 6**

### *Selef Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar*

<b>Araştırmacı ve Çalışma Yılı</b>	<b>Selef Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar</b>
<b>Barry, 1975; Blotnick, 1984</b>	Halefin devralma yönündeki isteksizliği ile memnuniyet ve motivasyon eksikliği
<b>Leach, 1991</b>	Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği
<b>Bowman, 1991; Filizöz ve Kılıç, 2018; Adedayo vd., 2016</b>	Halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü
<b>Karaca, 2022</b>	Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları

**Kaynak:** Tablo Araştırmacı Tarafından Oluşturulmuştur.



### 2.6.3. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri

Mevcut lider veya yöneticinin halefiyet sürecini kabullenmesi ve devretme isteğinin varlığı (Peksaygılı ve Tutan, 2015) şüphesiz devir sürecinin sorunsuz ve tatminkâr şekilde işletilmesi adına önemlidir. Ancak yönetimi devralacak halefin de bu duruma yatkın ve istekli olması ile işletme süreklilik kazanabilecektir. Bu sebeple haleflerin sürece yönelik beklentilerinin karşılanması önem kazanmaktadır. Devrin sancısız gerçekleşmesi ve başarıya ulaşması için halefin kendine güven duyması önemli bir farkındalıktır. Bunun gerçekleşmesi de selefin bir süre işletmeden ayrı kalması ve halefi kendi kararlarını verebileceği bir ortamda bırakması yoluyla oluşacağından bu durum halefin sürece yönelik beklentilerinden biridir (Arıcıoğlu vd., 2015). Süreci sahiplenerek işletmenin başarısı için çalışmak adına halef, selefin yönetimi bırakması için samimi niyetinin varlığı beklentisine de sahiptir (Massis vd., 2008).

Aile üyeleri, devir sürecine yönelik önemli bir paydaştır. Onların tutumu haleflerin şekillenmesinde rol alarak kendilerine güven duymasını sağlayacaktır. Bu bakımdan aile üyeleri ile halef arasında ortak paydaların varlığı ve bakış açılarında ki birlik, uyumu ortaya çıkararak güven ortamının tesisinde etkili olacaktır. Bu nedenle belirtilen paydaşlarla uyum halefin devir sürecine yönelik beklentileri arasındadır (Churchill ve Hatten, 1987; Malone, 1989).

**Tablo 7**

#### *Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri*

Araştırmacı ve Çalışma Yılı	Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri
Massis vd., 2008	Selefin devretme niyetinin olması
Arıcıoğlu, Erdirencelebi ve Güleş 2015	Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılması ve bu sayede halefin güven kazanması durumu
Handler, 1991	Selefin, halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması
Karaca, 2022	Devir sürecinde selef tarafından halefin bazen denetlenmesi
Güney, 2007	Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirilmesi

**Kaynak:** Tablo Araştırmacı Tarafından Oluşturulmuştur.

### 2.6.4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar

Kurucu için işletme, adeta sıfır noktasından, yokluktan ortaya çıkarılıp belli bir konuma getirilmesi sebebiyle bir evlat pozisyonunda bulunmaktadır. Bu sebeple selef açısından işletmeyi devretmek, yönetimi bırakarak işletmeden ayrılmak kolay bir karar ve uygulama alanı değildir. Bu aşamada selefin işletme ile özdeşleşmesi ve gücü elden

bırakmaması (Handler ve Kram, 1998) ile işleri kontrol altında tutma isteği, bu süreçte halefin karşı karşıya kaldığı zorlayıcı unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurucu girişimcilerin işletmeyi kurarken girişimci özellikler göstermesi, sosyal hayatından feragat ederek işletmeye kendini adanması gibi hususlar göze çarpar. Kendilerinde bulunan bu özellikleri ve değer yapılarını, liderliği devredecekleri haleflerde de aramaları, halefler açısından belli bir kalıba girme ve bu kalıp çerçevesinde düşünerek kendinden ödün verme anlamına geleceğinden halefin karşılaşması muhtemel bir zorluk olarak görülecektir. Girişimci kurucunun, örgüt kültürü, değer yapısı ve stratejisinin temel belirleyici ve yön vericisi olması konumu bulunduğundan, söz konusu işletmelerin geleceğinin ve izlenecek stratejilerin tek kişinin vizyonuna bağlı olması ve bu unsurları halefte de görme isteği (Alvarez ve Sintas, 2003) halef açısından sürece yönelik bir zorluk baskısı oluşturmaktadır.

Halefte baskı ve bu baskı sonucunda zorluk oluşturması muhtemel diğer paydaş ise aile üyeleri unsurudur. Aile üyeleri, benimsediği değerleri yargılarını aynı oranda halef unsurunda görmek isteyebilir (Malone, 1989). Böyle bir durumda halef kendinden ödün vererek kendinden beklenen kalıba girebilir ya da böyle bir durumu istemese de bu yönde aile üyelerinden psikolojik baskıya maruz kalabilir. Bahsedilen bu durumun varlığı, halef aktöründe devir sürecine yönelik karşılaşılması muhtemel zorluk olarak ifade edilebilir.

## Tablo 8

### *Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar*

Araştırmacı ve Çalışma Yılı	Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar
Sharma vd., 1997	Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı
Helmich ve Brown, 1972; Gersick vd., 1999; Levinson, 1971	Selefin yöneticiliği bırakmama isteği
Handler ve Kram, 1998; Moravanska vd., 2021	Selefin iş ve işletme ile kendini özleştirmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı
Oncesi, 2012; Güney, 2007; Günver, 2004	Aile üyeleri ve selef tarafından halefe duyulan güven eksikliği

**Kaynak:** Tablo Araştırmacı Tarafından Oluşturulmuştur.

## 2.7. Bölüm Değerlendirmesi

Aile işletmelerinde yönetim devir süreci tanımı, amacı, aile işletmesinde yönetim devir sürecinin ve süreç içerisindeki aktörlerin işlevlerinin başarılı bir devir odağında değerlendirilmesi, aile işletmeleri yönetim devir sürecini meydana getiren süreç

bileşenleri ve devir sürecinin içeriği temelinde oluşturulmuş olan bu bölüm, aile işletmesinde yönetim devir sürecinin oluşumunun ve bu sürecin aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanmasında atfedilen rolün analizinde yol gösterici olacağı düşünülmüştür. Özellikle aile işletmelerinde yönetim devrinin meydana getirilmesi sürecine ve içerdiği unsurlara ilişkin yapılan incelemenin, yönetim devir sürecini oluşturmaya ve bu sürece dair olası etkilerine yönelik verilerin analiz edildikten sonra yorumlanmasında ciddi katkı oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu bölümdeki ilgili yazın incelemesinin yapılan çalışma için öne sürülen olası katkılarına rağmen aile işletmeleri yönetim devir sürecine yönelik yazının aynı bir önceki bölümde yer alan aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden farklılıkları ve aile işletmeleri gelişim evrelerine ilişkin alan yazındaki gibi özellikle pratiğe eleştirel katkı yapma özelliğinden uzak, tanımlayıcı nitelikli çalışmalardan ibaret olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla aile işletmelerinin yönetiminin devir sürecine yönelik yapılan çalışmaların teorik ifadelerden öte geçemediği çalışma hayatına katkı yapmaktan uzak olduğu görülmektedir. Devir sürecinin önemli aktörlerinden olan selef ve halefin devir sürecindeki konumlarını belirten ve selefin halef aktörüne ve devir sürecine ilişkin beklenti ve zorlukları ile halefin selef aktörüne ve devir sürecine ilişkin beklenti ve zorluklarına yönelik ilgili alan yazınında derli toplu bir çalışmanın olmayışı da devir gibi önemli bir sürece yönelik kritik bir eksiklik olarak görülmektedir.

## **BÖLÜM 3. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİM DEVİR SÜRECİNDE**

### **SELEF ve HALEF AKTÖRLERİNDE MEYDANA GELEN**

### **BEKLENTİ ve ZORLUKLARA İLİŞKİN AMPİRİK BİR SINAMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Aile işletmelerinin uluslararası ve yerel ölçekte yaptığı sosyo-ekonomik katkılar oldukça önemlidir. Kırım (2007) tarafından yapılan çalışma bu işletme türlerinin dünya ekonomisi için lokomotif olma özelliğini resmetmeye çalışmıştır. Bahse konu işletmelerin ekonomik ve sosyokültürel katkılarına ve bu katkıları dolayısıyla önemlerine ters orantılı olarak yaşam sürelerinin istenen seviyelerde olmadığı literatürde yer bulan çalışmaların incelenmesi neticesinde görülmektedir. Bu çıkarımı doğrulayacak şekilde Genç ve Karcioğlu (2004) tarafından yapılan çalışmada aile işletmelerinin ikinci kuşakta yapılarının bozulmaya başladığı ve üçüncü kuşakta ise yok olma tehlikesi yaşayarak çoğunun faaliyetlerinin son bulduğu belirtilmiştir. Bu durum aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının meydana gelmesine ve çözülmeyi bekleyen temel bir konu olarak aile işletmeleri alanında yapılan çalışmaların ana sorunsalını oluşturmaktadır.

İş ve işlemlerin duygusallıktan uzak profesyonel olarak yürütülmesi işletme sisteminin doğal çıktılardan biri olarak çalışma hayatında yerini alır. Bu doğrultuda aile işletmelerinde iş ve işlemler profesyonel zeminde yürütülmeye çalışılsa da aile ve uzantılarının mevcut sisteme dâhil edilmesiyle bu profesyonellik algısının yanında duygusallığın da önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir. Buradan hareketle aile işletmesinin devir sürecinde hem işletme hem de aileye mensup bireylerde oluşan beklenti ve zorluk algılarının anlaşılması mevcut aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanması için anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle halef ve selef aktörlerinin devir sürecindeki beklenti ve zorluklarının anlaşılması, süreci bazen tıkayan noktaların önceden bilinerek sürecin yönetiminin tasarlanmasına ve dolayısıyla sürecin başarısına etki edecektir. Aile işletmeleri literatüründe devir sürecinde halef ve selefin beklentilerini, halef ve selef açısından sürecin zorluklarını anlamaya yönelik tek boyutlu ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar devir sürecine yönelik sadece selef veya halef aktörleri açısından süreci ele alan veya sadece belirtilen aktörlerden birinin beklentilerini/zorluklarını ortaya çıkarmaya çalışıp devrin hangi kuşaklar arasında yapıldığına odaklanan çalışmalar değildir. Şöyle ki ulusal literatürde aile işletmelerinin

devir süreçlerinde halef ve selefin beklenti ve zorluklara ilişkin algılarının tespitine yönelik kuşaklararası bir karşılaştırma yapan çalışmaya rastlanmamıştır<sup>4</sup>. Literatürdeki söz konusu eksiklikten hareketle bu çalışmada “*aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında kritik bir aşama olan aile işletmelerinin yönetiminin devir sürecinde 1. nesilden 2. nesile yapılan devirlerdeki halef ve selef aktörlerinin beklentilerine ve sürecin zorluklarına ilişkin algıları ile 2. nesilden 3. nesile yapılan devirlerdeki halef ve selef aktörlerinin beklentilerine ve sürecin zorluklarına ilişkin algılarının belirlenmesi, belirtilen nesiller arasındaki olası farklılıkların ortaya çıkartılması ve varsa olası farklılıkların birbirleriyle kıyas edilerek incelenmesi*” yoluyla literatüre katkı yapılması amaçlanmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Tasarımı ve Arka Planı**

Silverman (2018) tarafından yapılan çalışmada araştırma tasarımı, araştırmada işlenecek konu, ele alınacak konuya uygun soruların oluşturulması ve araştırmanın nasıl yapılacağı hususlarında araştırmacıya rehberlik ederek bilgilendirmenin yapılacağı bir kısım olarak belirtilmiştir. Bu doğrultuda araştırma tasarımı, araştırma verilerinin, araştırma soruları ve elde edilen bulgular ile ilişkisel bağının kurularak anlamlandırılması işlevini yerine getirmesi yönüyle çalışmada önemli bir yer tutar. Bu nedenle bir araştırmanın yapılması için izlenecek yol tasarlanırken araştırma soruları, bu soruların anlamlandırılması için kullanılacak veriler, verilerin bir araya getirilmesi ve çözümlenmesi teknikleri ile elde edilen bulguların yorumlanmalarına dikkat edilir (Öztürk, 2019). Çalışma bağlamında verilerin elde edilmesi için yapılan mülakatlar, ifadeler arasında bağlantı saptamak, ortak yönleri tespit edebilmek amacıyla 8-10 defa okunmuştur. Belirtilen başlık altında alt başlıklar arasındaki ilişki, sebepleriyle birlikte ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

---

<sup>4</sup> Örneğin ele alınan konuyla ilgili olarak 1984-2023 yılları arasında aile işletmeleri ile ilgili olarak ‘devir’ teması çerçevesinde Türkiye’de yapılan çalışmalara bakılabilir. Bu tarihler arasında aile işletmelerinde devir bağlamında yapılan toplam 23 çalışmanın sekizinde; Günel (2005) yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar, Dirik (2007) devir sürecinde kurucu ve varisin devir sürecindeki tatmin düzeyleri, Ekmekçioğlu (2013) devir sürecinde selef ve halefin rollerine yönelik incelemeler, Kobal (2014) aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde 2. kuşağın yaşadığı sorunlar, Ergün (2017) 1. nesilden 2. nesile geçişte yaşanan sorunlar, Yetkin (2020) kurucu ve varis arasındaki iletişimin devir sürecine etkisi, Karaca (2022) devir konusuna yönelik sadece 2. ve 3. neslin gelecek beklentilerine yönelik, Alpman (2022) nesiller arasındaki yönetim devir sürecine yönelik konular ele alınmıştır. Diğer 15 çalışmada ise devir sürecine yönelik genel anlamda ve farklı içerikli konulara yönelik incelemeler yapılmıştır. Aile işletmelerinin yönetim devir süreci eksensiz çalışmalarda ulusal literatürde, selef açısından halef hazırlamanın halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarılması ile 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. nesil grupları arasında ortaya çıkarılan beklenti ve zorlukların benzerlik ve farklılıklarının karşılaştırılmasına yönelik herhangi bir inceleme bulunmamaktadır.

### 3.3. Çalışmada Cevap Aranılan Sorular

Araştırma sürecinin temel şekillendiricisi ve başlangıcı kabul edilen araştırma soruları, çalışmadan elde edilmek istenen çıktıyı ifade ederek araştırma tasarımında önemli bir işleve sahiptir. Gürler (2018) tarafından yapılan çalışmada, araştırmanın sağlıklı analizine zemin hazırlayan faydalanılacak yöntem ve tekniklerin ne şekilde ele alınacağı, oluşturulacak araştırma soruları doğrultusunda mümkün olacağı belirtilmiştir. Belirlenen bu sorular araştırmacının, çalıştığı alanla ilgili keşfetmeyi arzuladığı daraltılmış konunun ampirik olarak ele alınmasını sağlar. Bu sebeple ortaya çıkarılacak çalışmanın kaliteli ve istenen düzeyde olması kuşkusuz araştırma sorularının kalite düzeyiyle doğru orantılıdır. Anılan tüm bu veriler ışığında bu çalışmada, umulan amaç doğrultusunda cevap aranan sorular şu şekildedir:

- Selef açısından yönetim devir sürecine ilişkin beklenti ve zorluklar nelerdir?
- Halef açısından yönetim devir sürecine ilişkin beklenti ve zorluklar nelerdir?
- Selef ve halef açısından (1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil) yönetim devri sürecinde ortaya çıkan beklentiler arasındaki farklılık ve benzerlikler nelerdir?
- Selef ve halef açısından (1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil) yönetim devri sürecinde ortaya çıkan zorluklar arasındaki farklılık ve benzerlikler nelerdir?

Belirlenen bu araştırma sorularından hareketle çalışmadan sağlıklı bir çıktı elde edilmesi amaçlanmaktadır.

### 3.4. Çalışmaya Yön Veren Tema, Kategori ve Göstergeler

Bu çalışmada aile işletmelerinin yönetiminin devir sürecinde ilk olarak 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. nesillerdeki selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarının tespit edilmesi sonrasında ise çalışma odağına alınan bu nesil gruplarındaki beklenti ve zorlukların birbirleriyle karşılaştırılarak nesiller arasında benzerlik ve farklılıkların var olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç ışığında halef ve selef aktörlerindeki beklenti ve zorlukların belirlenmesi noktasında çalışmanın 2. Bölümünün son kısmında, “Devir Sürecinde Selef Açısından Halef Hazırlamanın, Halef Açısından Yönetimi Devralmanın Beklenti ve Zorluklarına İlişkin Literatür Özeti ve Bir Sınıflandırma Girişimi” başlığı altında, belirtilen aktörlerin beklenti ve zorluklarına yönelik literatürde yapılmış çalışmalarda ifadelerden hareketle oluşturulan taslak, verilerin toplanması ve analiz edilerek yorumlanmasında yön gösterici olmuştur. Selef ve

haleflere yönelik yapılacak mülakatlarda katılımcılara yöneltilecek soruların meydana getirilmesi ve mülakatlar neticesinde ortaya çıkan verilerin analiz edilmesinde oluşturulan bu taslak esas alınmıştır. Çalışmanın veri toplanması sürecini ve ortaya çıkan verilerin analizini şekillendiren bu taslak (tema, kategori ve göstergeler) Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9**

*Çalışmaya Yön Veren Tema, Kategori ve Göstergeler*

Tema	Kategori	Gösterge
Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Selef ve Halef Aktörlerinde Meydana Gelen Beklenti ve Zorluklar	<b>Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri</b>	-Halefin donanımlı olması -Halefin işi devam ettirme niyeti -Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi -Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi -Halefin işletme kültürüne hâkim olması beklentisi -Halefin mevcut işte daha önce çalışmış olma durumu -Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti -Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi -Halefin devralma yönündeki isteksizliği
	<b>Selefin Devir Sürecinde Haleften kaynaklı karşılaştığı zorluklar</b>	-Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği -Halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü ile memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliği -Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları -Selefin devretme niyetinin olması -Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılması ve bu sayede halefin güven kazanması durumu -Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması
	<b>Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri</b>	-Devir sürecinde selef tarafından halefin bazen denetlenmesi -Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirilmesi -Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı
	<b>Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar</b>	-Selefin yöneticiliği bırakmama isteği -Selefin iş ve işletme ile kendini özdeşleştirmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı -Selef ve Aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği

Bu çalışmada verilerin elde edilmesi ve analizine yön gösterecek tema, kategori ve göstergelerin belirlenmesinde aile işletmeleri yapılanması ve işleyişinde önemli yer tutan selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarıyla ilgili literatür baz alınmıştır. İlk olarak, aile işletmelerinde selef ve halef aktörlerine yönelik yapılan çalışmalarda bu aktörlerin beklenti ve zorluklarına dair yapılan çalışmalardan hareketle göstergeler belirlenmiştir. Sonraki aşama olarak göstergeler kendi aralarında gruplandırılarak kategorilerin oluşturulması işlemi yapılmıştır. Bu kısmın son aşaması olarak belirtilen kategoriler, yapılan çalışmanın da temel sorunsalını belirten Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Selef ve Halef Aktörlerinde Meydana Gelen Beklenti ve Zorluklar teması

başlığı altında kategorize edilerek araştırmamıza yön verecek olan taslak meydana çıkarılmıştır.

### **3.5. Çalışmaya Dâhil Edilecek Katılımcıların Belirlenmesi Süreci**

Birch ve Miller (2002) tarafından yapılan çalışmada, yapılan araştırmada veri elde edilmesi beklenen katılımcıların belirlenmesi safhasının araştırmacının konusundan daha önemli olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla araştırmaya dâhil olacak katılımcıların, istenen amaca hizmet edecek verileri sağlamada uygun görülen katılımcılardan seçilmesi için titizlikle belirlenmesi çalışmanın sağlığı ve verimliliği açısından önemli bir durumdur. Çalışma da bu amaca etkin şekilde hizmet edeceği değerlendirilen olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme tekniği (Aaker vd., 2007) benimsenmiştir.

Amaçlı örnekleme tekniğine göre, araştırmaya dahil olacak katılımcılar araştırmacının yargısı doğrultusunda ve araştırmaya faydalı olacağı düşünülen katılımcılardan oluşur. Aile işletmeleri yönetiminin devri sürecinde nesiller arasındaki beklenti ve zorlukların ortaya çıkarılması ve 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. neslin beklenti ve zorluklarının kıyaslanarak belirtilen iki grup arasında farklılaşma olup olmadığının ortaya çıkarılmasını temel alan çalışmaya dahil edilecek katılımcıların belirlenmesinde şu kriterler göz önünde tutulmuştur: i) İşletmenin aile işletmesi özelliği göstermesi, ii) 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. nesil yöneticiler arasında devir sürecinin işleme/devrin gerçekleşmiş olması ve iii) Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) mensubu/ 2021 yılındaki İSO 500 veya İSO ikinci 500 sıralamasına dahil olmuş bir aile işletmesi olmasıdır. Belirlenen kriterler çerçevesinde yapılan çalışmanın örneklemini Kocaeli, İzmir, Düzce ve Zonguldak illerinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Örneklem olarak belirlenen S1'in kurucu/selef ve H1'in halef olduğu aile işletmesinin (A) genel merkezi Düzce ilinde bulunmaktadır. Çelik üretimi ve lojistik alanında faaliyet gösteren işletme bölgesel anlamda ciddi yatırımlara sahip olup 439 çalışanı bulunmaktadır. Kurucu olan selef, mevcut işletmeyi kurmadan önce bölgede bulunan demir çelik fabrikasında işçi olarak çalışırken zamanla buradan ayrılarak kendi işletmesini kurmuştur. Halef ise işletmede küçük yaşlardan itibaren çeşitli kademelerde faaliyet göstermekte ve 2018 yılında işletmenin yönetimini devralmış bulunmaktadır.

S2'nin kurucu/selef ve H2'nin halef olduğu aile işletmesi (B) ise merkezi Kocaeli ilinde bulunmaktadır. Endüstriyel yağ üretimi sektöründe faaliyet gösterip 103 çalışanı bulunmaktadır. Aile işletmesi alanında önemli sayılabilecek kuruluşlara üye olan işletme,



kurumsallaşma yolunda ciddi atılımlar yapmaktadır. Selef işletmeyi kurmadan önce sektöre ait özel bir kuruluşta çalışmış ve edindiği deneyimler neticesinde kendi aile işletmesini kurmuştur. Halef ise eğitim hayatı sonrasında genç yaşlardan itibaren çeşitli kademelerde işletmelerinde çalışmaya başlamıştır. Selef ve halef arasındaki yönetim devir süreci devam etmektedir

S3'ün selef ve H3'ün halef olduğu aile işletmesinin (C) merkezi İzmir olan jant, akü, sigorta ve lojistik sektörlerinde faaliyet gösteren ve 3250 çalışanı bulunan bir aile işletmesidir. Kurumsallaşma adımlarını atan işletme kalabalık bir aile tarafından yönetilmektedir. Halef erken yaşlardan itibaren işletmelerinin çeşitli kademelerinde görev almıştır. Ayrıca işletmeleri dışında bazı işletmelerde de deneyimleri bulunmaktadır. Yönetiminde aileden olmayan profesyonel yöneticiler de bulunmaktadır. Selef ve halef arasındaki yönetim devir süreci devam etmektedir.

S4'ün selef ve H4'ün halef olduğu aile işletmesinin (D) merkezi Zonguldak ilinde bulunsa da faaliyetlerini farklı illerde de sürdürmektedir. Otomotiv, inşaat, sigorta ve fındık sektörlerinde faaliyet gösterip 311 çalışanı bulunmaktadır. Halef erken yaşlardan itibaren işletme içerisinde çeşitli kademelerde görev almıştır. İşletme kalabalık bir aile tarafından yönetilmektedir. Selef ve halef arasındaki yönetim devir süreci devam etmektedir.

Ayrıca B ve C işletmeleriyle ilgili yapılan araştırmalarda işletme genelinde iş tanımlarının olduğu, sorumlulukların dağılımının yazılı şekilde yapıldığı, karar ve icra organları arasında ayrımın yapıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında aile işletmelerinde yönetim organları olarak literatürde yer alan aile anayasası, aile meclisi, yönetim kurulu gibi mekanizmaların faaliyette olduğu yapılan gözlemlerde anlaşılmıştır. Katılımcıların birbirlerine hitapları (XYZ Bey, ABC Hanım gibi) ve sorulan sorulara verilen cevaplardaki farkındalık bu gözlemi desteklemektedir. Dolayısıyla B ve C işletmelerinin kurumsallaşmış birer işletme olduğunu söylemek mümkündür.

A ve D işletmelerinde ise aile anayasası, aile meclisi gibi yönetim organlarının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle D işletmesiyle yapılan mülakatlarda işletmenin misyon ve vizyonunun aile anayasası anlamında kullanıldığı görülmüştür. Aile meclisi yönelik kullandığı ifadelerinden ise yönetim organı olan aile meclisi kavramından tamamen uzak, kültürel kodlara dayandırılan bir kavramdan bahsedildiği anlaşılmıştır. Katılımcıların birbirlerine hitap şekillerinin de (babam, oğlum gibi) kurumsallaşmadan uzak olup daha çok aile sisteminin gerektirdiği şekilde kullanıldığı görülmüştür. Dolayısıyla A ve D işletmelerinin kurumsallaşmamış bir aile işletmesi olduğunu

söylemek mümkündür. Katılımcıların taşıdığı özellikleri belirten Tablo 10 aşağıda sunulmuştur. Ayrıca katılımcıların talepleri üzerine işletme ve katılımcı isimleri açık şekilde belirtilmemiştir.

**Tablo 10***Katılımcıların Özellikleri*

<b>Katılımcı</b>	<b>S1</b>	<b>H1</b>	<b>S2</b>	<b>H2</b>	<b>S3</b>	<b>H3</b>	<b>S4</b>	<b>H4</b>
<b>Yaş</b>	83	56	66	41	57	42	57	31
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Kadın	Kadın	Erkek	Erkek
<b>Medeni durum</b>	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli	Evli
<b>Eğitim durumu</b>	İlkokul	Lise	Lisans	Lisans	Lisans	Yüksek lisans	Lise	Lisans
<b>Yapılan iş türü</b>	Çelik boru ve Lojistik	Çelik boru ve Lojistik	Endüstriyel yağ üretimi	Endüstriyel yağ üretimi	Jant, akü, lojistik, sigorta	Jant, akü, lojistik, sigorta	Otomotiv, fındık, inşaat ve sigorta	Otomotiv, fındık, inşaat ve sigorta
<b>Aktörlerin devir sürecindeki konumu</b>	1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesi		1.nesilden 2. nesile devir süreci devam eden aile işletmesi		2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesi		2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesi	
<b>İşletme içerisindeki konumu</b>	Selef (1. Nesil)	Halef (2. Nesil)	Selef (1. Nesil)	Halef (2. Nesil)	Selef (2. Nesil)	Halef (3. Nesil)	Selef (2. Nesil)	Halef (3. Nesil)
<b>Çalışan sayısı</b>	439 kişi	439 kişi	103 kişi	103 kişi	3250 kişi	3250 kişi	311 kişi	311 kişi
<b>Ne zamandır işletmede çalışıyor</b>	43 yıldır	30 yıldır	31 yıldır	18 yıldır	27 yıldır	18 yıldır	31 yıldır	12 yıldır

### 3.6. Veri Toplama Süreci

Creswell (2013) tarafından yapılan çalışmada veri toplama süreci, araştırmada belirtilen ve cevap aranan sorulara cevap bulabilmek için elverişli bilgilerin toplanması için takip edilen faaliyetler bütünü olarak belirtilmiştir. Bu faaliyetler kapsamında araştırmacının amacına ve çalışmadan beklenen çıktının elde edilmesine olanak sağlayan uygun tekniklerin kullanılması büyük önem taşır. Bu bağlamda çalışmada veri toplama tekniği olarak ‘mülakat’ tekniği kullanılmıştır. Mülakatın akışı içerisinde planlanamayan ve öngörülemeyen durumları kontrol etmek amacıyla akış haricinde gelişen duruma müdahale etmek ve sağlıklı bilgi alınması için rutinin dışına çıkılmasına olanak tanıyan ‘yarı yapılandırılmış mülakat’ tekniği benimsenmiştir.

Çalışmanın kapsamına dahil edilen ve çalışılan konunun keşfi için mülakat yapılacak katılımcılara TAİDER isimli kuruluş, Kocaeli Sanayi Odası ve Kdz. Ereğli Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) yetkilileri ile iletişim kurularak ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında bahse konu illerde 4 işletme ve her bir işletmede 2 yönetici (işletme içerisinde halef ve selef konumunda bulunan) olmak üzere toplamda 8 yönetici ile mülakat yapılmıştır. Bu mülakatlar, yöneticilerin yoğunluğu ve uzaklık sebebiyle 1 işletme (2 yönetici) ile online olarak yapılmıştır. 3 işletme (6 yönetici) ise programlarının uygunluğu ve mesafe bazında kısmen yakın olmaları sebebiyle yüz yüze görüşmeyi kabul etmişlerdir. Her bir mülakat ortalama 45 dk. ile 1 saat arasında sürmüştür. 2021 yılının İSO 500 ile İSO ikinci 500 sıralamasına dahil olmuş veya TAİDER mensubu bir aile işletmesi örneklemimizi oluşturduğu gerçekliğinden yola çıkılarak bu özellikte bir aile işletmesinin yüksek bir iş yoğunluğunun olacağından, 2. ve 3. nesil ve 1. ve 2. nesil selef ve halefe ulaşmak ve çalışmacıya gerekli zamanı ayırmalarını sağlamak konusunda zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca mülakat neticesinde elde edilen verilerin analizinde ve sonuçların yorumlanmasında takviye edici bir veri olarak görülen ‘gözlem’ tekniğinden de katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasındaki beden dilinin ve ortamın gözlemlenmesi suretiyle faydalanılmıştır. Çalışmadan beklenen çıktının elde edilebilmesi için sağlıklı bir analizin yapılabilmesi adına her bir soru bağlamında katılımcılarla yapılan mülakatların tamamı tek tek birkaç kez okunmuştur.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde sorulan sorulara derinlemesine cevaplar alınamamıştır. Katılımcılar işi hikayeleştirerek cevaplar vererek istenen verilerin ortaya

çıkmasını engelleyecek cevaplar vermişlerdir. Özellikle bir (1) katılımcı ile mülakattan önce yapılan görüşme esnasında iyi dizayn edilmiş bir binanın kurumsallaşma olarak görülmesinin ifade edilmesi bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir. Aynı katılımcının aile işletmelerinde kurumsallaşmanın göstergelerinden ve önemli bir yönetim organı olan aile meclisi kavramına yönelik memleketlerinde yaptırtdıkları büyük bir evde bayramlarda bir araya gelinmesini örnek gösterdiği görülmüştür. Bu durum aile meclisi kavramının teknik anlamda neyi ifade ettiğinin bilinmediğini ortaya koymaktadır.

### **3.7. Çalışmanın Güvenvericiliği**

Nitel bir araştırma olarak tasarlanan çalışmalarda ele alınan/incelenen konu hakkında derin bir bilgi sahibi olma, konuyu anlamlandırma ve yorumlama çabası yatmaktadır (Morgan, 1996). Buradan hareketle nitel bir çalışmanın kalitesinin belirlenmesinde güvenvericilik önemli bir kavramı ifade eder. Kirk ve Miller (1986:20) tarafından yapılan çalışmada güvenvericilik kavramı, yapılan bir çalışmanın anlamlı hale gelmesini sağlayan bulguların rast gele ortaya çıkmasının ortadan kaldırılması olarak belirtilmiştir. Yani ilerleyen zamanlarda yapılan çalışma/çalışmalar ile aynı doğrultuda bir araştırmanın tasarlanması durumunda benzer yorumlara ve benzer sonuçlara ulaşılabilmesi güvenvericilik kavramını ifade etmektedir. Coşkun (2017: 363) tarafından yapılan çalışmada ise güvenvericilik kavramı, araştırma esnasında dışsal faktörlerin sürecin deforme olmasına yönelik etkisinin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.

Bu doğrultuda, yapılan çalışmada temel olarak güvenvericiliğın sağlanması için elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkarılan bulgular; ilgili yazındaki vurgular, teorik açıklamalar ve mülakat esnasındaki ses kayıtlarının mümkün oldukça birkaç kez dinlenerek analiz edilmek için yazıya geçirilmesi üzerinden kuvvetlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmadan beklenen çıktının elde edilebilmesi için özellikle katılımcılarla yapılan mülakatlarda katılımcıların verdiği cevaplar ayrıntılı, araştırmacının bireysel ve ideolojik düşüncelerinden uzak olarak ve sistematik biçimde çalışmaya aktararak analiz edilmiştir. Buna ek olarak yapılan mülakatlar esnasında katılımcıların verdiği cevapların, herhangi bir bozulmaya fırsat vermeden birebir kayıt altına alınması ile de yapılan çalışmada güvenvericiliğın sağlanmasına çalışılmıştır.

### **3.8. Veri Analizi**

Veri analizi temelde, çalışmada ele alınan sorular çerçevesinde elde edilen verilerin araştırma ruhuna uygun forma sokulması, bu verilerin gruplandırılarak yorumlanması

safhalarını içeren bir süreçtir (Merriam, 2018: 167). Tüm bu faaliyetler ise araştırmada cevap aranan sorulara uygun bir anlam çıkartılabilmesi amacıyla yapılır. Nitel bir çalışmada veri analizi kısmı, çalışmaya yön verme, elde edilen verilerin yapılması planlanan çalışmaya paralel ve anlamlı sonuçların çıkartılıp çalışmayı sonlandırma kabiliyetine sahipliği itibariyle oldukça zahmetli bir aşamayı ifade eder. Bu zorluk ise nitel çalışmaların veri analizi kısmında izlenmesi gereken rutin bir yolun olmaması sebebiyledir.

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizinde içerik analiz tekniği benimsenmiştir. Bu teknikte araştırmacı, birtakım kategori oluşturur ve sonrasında her bir kategoriye giren durumları gözden geçirerek kaydeder. Çalışmada halihazırda kullandığımız ve yönlendirici olan bir taslak olması ve çalışma kapsamında elde edilen veriler ve verilerin analizi bu taslak doğrultusunda yapılması sebebiyle içerik analizi türlerinden olan yönlendirilmiş içerik analizi bu çalışmada benimsenmiştir. Yönlendirici içerik analizinde ilk olarak ulaşılan verilerin analiz edilmesine yön verecek tema ve kategoriler ortaya çıkarılır, sonrasında çalışma kapsamında temin edilen veriler oluşturulmuş bu taslağa göre analiz edilerek bahse konu taslak kapsamındaki tema ve kategoriler verilerden yapılacak alıntılar ile belirtilir (Julien, 2008: 120-121; Perakyla, 2005: 870). Bunlardan hareketle mevcut çalışmada verilerin analizi, araştırmacı tarafından literatür vurgularından hareketle önceden oluşturulmuş tema, kategori ve göstergeler kapsamında ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında içerik analizinde kodlama önemli bir yer tutmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken hususların başında, metni okuyan farklı kişilerin aynı kodlamalara ulaşacak şekilde açık ve net bir kategorizasyon sisteminin çalışmacı tarafından kurulmuş olması durumudur (Selltiz vd., 1964).

Verilerin analizi aşamasında ilk olarak katılımcılar ile yapılan görüşmeler yazıya geçirilmiş ve görüşmeler yazılı bir doküman olarak ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında bu dokümanlar birkaç kez okunmuş ve araştırma sorularıyla ilgili olabilecek ifadelere etiketler atfedilerek kodlama işlemi yapılmıştır. Sonrasında bu kodların benzerlikleri durumu göz önünde tutulup sınıflandırılarak kategorizasyon işlemi yapılmıştır. Buradan hareketle, halef ve selef aktörlerinin barındırdıkları beklenti ve zorluklar kod (gösterge) olarak belirlenerek ve her bir beklenti ve zorluk için mülakatlar neticesinde elde edilip tespiti yapılan konuyla ilgili açıklamalar doğrudan alıntı yapılarak çalışma içerisinde belirtilmiştir. Şöyle ki çalışmanın ruhuna uygun olacak şekilde araştırmacı tarafından belirlenen göstergeler, mülakatlar yoluyla elde edilen verilerden yapılan alıntılar ile

delillendirilerek öncesinde araştırmacı tarafından oluşturulan taslakta belirtilen kategorilerin alt boyutu olarak sunulmuştur.

### **3.9. Bulguların Yorumlanması**

Bu başlıkta, katılımcılar ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda ulaşılan verilerin içerik analizi tekniği uygulanarak analiz edilmesiyle ortaya çıkarılan bulgular, aile işletmelerinin yönetim devir sürecinde 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. nesillerin beklenti ve zorlukların tespiti ve belirtilen nesil gruplarının birbirleriyle karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıkların var olup olmadığının betimlenmesi temelinde yorumlanmıştır. Çalışmanın orijinalliğini de hem selef hem halef aktörlerinin devir sürecine yönelik beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarılarak 1. ve 2. nesil ile 2. ve 3. nesil grupları arasında beklenti ve zorluklar bağlamında benzerlik ve farklılıkların tartışılması oluşturmaktadır.

Aşağıda, aile işletmeleri yönetim devir sürecinde selef ve halef aktörlerinde meydana gelen beklenti ve zorluklara ilişkin literatür vurguları ışığında oluşturularak dört farklı tabloda gösterilmiş “Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri, Selefin Devir Sürecinde Haleften kaynaklı karşılaştığı zorluklar, Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri, Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar” kategorileri bağlamında selef ve halef aktörlerinin barındırdığı/karşılaştığı beklenti ve zorlukların literatür taraması ile elde edilen beklenti ve zorluklar üzerinden karşılaştırması yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışma bağlamında, literatürden hareketle kategorize edilerek belirtilmiş bulgulara yönelik, saha çalışması neticesinde alınacak cevapların literatüre uygunluğunu veya farklılığını tespit edebilmek amacıyla selef aktörlerine (S1-S2-S3-S4) toplamda 12 soru ve halef aktörlerine (H1-H2-H3-H4) toplamda 9 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların her bir kategori için o kategorinin altında yer alan beklenti ve zorluklara ilişkin cevapları (+) ve (-) işaretlemeleri yapılarak tablolar ile belirtilmiştir. Tablolardaki (+) işareti katılımcının beklenti veya zorlukla karşılaştığını, (-) işareti ise katılımcının beklenti veya zorlukla karşılaşmadığını ifade etmektedir. Sonrasında kategoriler başlık olarak belirtilerek her birinin altında yer alan her bir beklenti ve zorluk için katılımcıların mülakattaki beyanlarına yer verilerek katılımcıların karşılaştığıklarını/karşılaşmadıklarını ifade ettikleri beklenti ve zorlukların ilgili literatürle benzeşip benzeşmediği değerlendirilmiştir.

Daha sonra yine her başlık altında bulguların literatüre benzerlikleri ile ilgili yapılan analizin ardından, çalışmanın ikinci bölümünde literatür bulgularından hareketle ortaya çıkarılan ve saha araştırması ile elde edilerek analiz edilen bulguların karşılaştırılması yapılmıştır. Bunun için 1. nesilden 2. nesile ve 2. nesilden 3. nesile yönelik devir sürecindeki beklenti ve zorlukların farklılıkları veya benzerlikleri elde edilen bulgular üzerinden ayrıştırılarak analiz edilmiştir. Farklı nesil grupları arasında beklenti ve zorlukların benzerlik veya farklılık gösterip göstermediği değerlendirilerek bulgular yorumlanmıştır.

Sonuç olarak çalışmanın ikinci bölümünde devir sürecinde halef ve selefin beklenti ve zorluklarına ilişkin beklenti ve zorluklar literatür araştırması ile ortaya çıkarılmıştır. Ardından ilk olarak, yapılan saha çalışmasının neticesinde elde edilen verilerin literatüre uygunluğu açısından, ardından 1. nesilden 2. nesile ve 2. nesilden 3. nesile yönelik devir sürecindeki beklenti ve zorlukların farklılıkları veya benzerlikleri açısından bir inceleme yapılmıştır.

### ***3.8.1. Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk ve 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamlarında Karşılaştırılması***

Bu başlık içerisinde öncelikle, aile işletmelerinin devir sürecinde selef aktörünün halef aktörüne ilişkin beklentilerine ilişkin literatür taraması ile oluşturulan bulgular ile saha çalışması ile elde edilen veriler arasındaki uyum karşılaştırılacaktır. Ardından literatür bulgularından hareketle tasarlanmış saha çalışmasından elde edilen veriler ışığında nesiller arasında bir farklılık veya benzerlik olup olmadığı konusu analiz edilecektir. Tablo 11’de katılımcıların, literatürden hareketle oluşturulmuş olan selefin devir süreci esnasında haleften beklentileri ve katılımcıların bunlara verdiği cevaplar bulunmaktadır. Çalışmadan sağlıklı çıktı elde edilerek beklenen sonucun alınması adına, tabloda oluşturulan taslak çerçevesinde bulguların yorumlanmasına yer verilecektir.

**Tablo 11**

#### ***Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentilerine Yönelik Bulgular***

<b>Gösterge/Kod</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
Halefin donanımlı olması	+	+	+	+
Halefin mevcut işi devam ettirme niyeti	-	-	-	-
Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi	+	-	+	+
Halefin, selefte karşı sabırlı tutum sergilemesi	+	+	+	+
Halefin işletme kültürüne hâkim olması	+	+	+	+
Halefin daha önce tecrübesinin olması durumu	+	+	+	+



Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti	-	-	-	-
Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	-	-	-	-

\*(+) işareti katılımcıların belirtilen göstergedeki beklentiye sahip olduğunu; (-) işareti ise katılımcıların belirtilen göstergedeki beklentiye sahip olmadığını ifade etmektedir.

### 3.8.1.1. Halefin Donanımlı Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi

#### a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması

İlgili literatür incelendiğinde Alshanty ve Emeagwali (2019) ile Basco ve Calabro (2017) tarafından yapılan çalışmalarda halefin donanımlı olmasının selef aktöründe bir beklenti unsuru olduğundan bahsedilmiştir. Tabloya baktığımızda literatürü doğrularcasına **tüm katılımcılar açısından** halefin donanımlı olması seleflerin **beklentileri arasında gösterilmektedir**. Ancak katılımcılara göre donanımlı olmanın içeriği farklılaşmaktadır. Bazı seleflere göre birtakım özellikler öncelikli iken bazı katılımcılara göre donanımdan kast edilen özellikler tamamen farklılaşmakta ya da özelliklerin önceliğinde farklılıklar meydana gelebilmektedir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinde halefin donanımlı olmasının bir beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

“... .. Dört evladım var ikisi kız ikisi erkek. Yaşımın ilerlemesi sebebiyle oğullarımın ikisini de topladım. Yönetimin devamını siz yapacaksınız diye konuştum. **Yönetirken kesinlikle adil olunacak. Şirketle ilgili bir şey yaparken kati surette hile yapmayacak. Kardeşine veya ötekine madik atmayacak. Yapılması gereken fedakârlık varsa evvela kendisi fedakârlık yapacak. Yani benden sonraki kişide fedakârlık, dürüstlük ve adil olmasını mutlaka ararım. Bu özellikleri ise halef adayımda buluyorum**”. (S1)

“... .. **Girişimci bir yapıya sahip olması önemli. Yoksa durduğun yerde kalırsın. Hatta işletme geriye gitmeye de başlar**”. (S1)

“... ..Mesela şirketi yönetmek için **finansı bilmesi önemli ama başı çeken olmazsa olmaz kriter dürüstlüktür**”. (S1)

“Bence bir halef adayında **liderlik adına akla gelebilecek her özellik kesinlikle bulunmalı. Ancak bu durum pek mümkün olmamakta. Bence bir halef adayında en kritik özellik faaliyet alanımızla ilgili bilgi ve alakasının yüksek olmasıdır. Diğer donanımsal durumlar zamanla zaten oluyor. Şayet ben halef adayımda bu durumlarla alakalı zorluk çekmedim. Benim beklentilerimi tamamen karşıladı**”. (S2)

**“Yeniliklere açık olması halef adayında daha çok aradığım bir özelliktir”. (S2)**

**“Girişimci özellik bizim işletmemiz için önemli tabi. Daha önce de dediğim gibi biz hemen hemen tüm sektörlerle bağlantı içindeyiz. İşletmemizin sürekliliği için neye ihtiyacının olduğunun görülmesi adına bu önemli bir özelliktir”. (S2)**

Katılımcıların verdiği cevaplara bakılacak olursa, halef adaylarında farklı donanımsal özelliklere öncelik verdikleri ve önemli görülen özelliklerin farklılaştığı görülmektedir. S1’in ifadelerinden, erkek evlatlarına yönetimi devretmeyi düşündüğü ve iki oğluna da bu amaçla konuyu açtığı anlaşılmaktadır. Yönetimin sağlıklı devri ve işletmenin kendisine bağımlı olmadan süreklilik kazanarak halef adayları arasında olası sıkıntıları önlemek adına da halef adayında aradığı en kritik donanım özelliğinin *fedakârlık, dürüstlük, finans, girişimcilik ve adillik* olduğu çıkarımında bulunulabilir. S2 ise donanım faktörünü, işletmelerinde yürütülen faaliyetler bağlamında ele almış ve *yaptıkları işin farklılığını* belirterek alanlarına yönelik *bilgi dağarcığının* geniş olması, *girişimci özelliğe sahip olması* ve *alana yönelik alaka düzeyinin* yüksekliğinin halef adayındaki en önemli donanımsal özellikler olarak belirtilmiştir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde halefin donanımlı olmasının bir beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

**“Halef istekli mi? Bence oradaki en önemli unsur halefin istekli olmasıdır. .... Mesela ben felsefe mezunuyum baktığınızda yönetici olmaya yönelik hiçbir özellik tutmuyor ama benim bu konudaki istekliliğim ile bu zamanlara geldik. Dolayısıyla *istek çok önemli. Bu olduktan sonra eğitimle aradaki tüm farklar kapatılabilir. İhtiyaç duyulan özelliklerin neler olduğu ilgili kurullarda görüşülür ve tespit edilirse hem halef hem de selef çabasıyla koordine oluşturularak çok güzel bir hale gelebilir”. (S3)***

**“Finansal okuryazarlık ve analitik düşünme yeteneği çok önemlidir. Bu ilk başta olmamış olabilir ama ileride olması mutlaka şart. Halefte *istek ve ortama, işe uyum konusu varsa her şey zamanla hızla geliştirilebilir”. (S3)***

**“Biz mesela beş kardeşiz. Diyoruz ki herkes ayda şu kadar maaş alacak ... .. Yani koyulan kurallara uygun davranması halef adayında aradığım kritik bir özelliktir. Ayrıca işleri yapma yönünde istekli olması da kritik bir özelliktir. Mesela ben şimdiki halef adayımı 18 yaşından itibaren çalıştırıyorum işletmede. *Ona sorumluluk verdim güvendim. O da istekli olduğu için işleri kavradı”. (S4)***

*“Bizim buralara getirdiğimiz işletmeyi tabii ki benden sonrakiler daha ileriye taşıyacak. Bunun için girişimci özellik çok önemli... ..”.* (S4)

*“Finansı da bilecek muhasebeyi de bilecek. Bu ikisi çok önemli. Muhasebenin takibini yapmayan şirket batmaya mahkumdur. Mesela ben buradaki işi mali müşavire teslim edip kontrol etmesem o seni istediği şekilde oyuna getirir. Kesinlikle her gün işletmeye ne girmiş ne çıkmış yönetici bakacak. Kontrol olmadan olmaz. Eğer sen bir şey olmaz deyip kontrol etmezsen, şirketlerin çoğunu muhasebeciler batırmıştır. İşletme sonu da öyle olur”.* (S4)

Katılımcıların verdiği cevaplar göz önünde bulundurulduğunda, halef adaylarında isteklilik konusunun ortak vurgu olduğu görülmektedir. S3’ün ifadelerinden halef adayında istek konusunun tabiri yerindeyse kilidi açacak bir anahtar vazifesi görebileceğinden hareketle en kritik özellik olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca selef ve halef adayları arasındaki koordinenin önemine vurgu yapılarak halef adayında ihtiyaç duyulan özelliklerin istenen seviyeye getirilmesinde koordinasyonun etkili olabileceği söylenebilir. Bunun yanında halef niteliklerinin belirlenmesinde şahısların etkinliğinden ziyade kurumsallaşmaya yönelik oluşturulan kurumlarda alınacak kararların etkili olduğu söylenebilir. S4’ün ifadelerinden işletmedeki iş ve işleyişin koyulan kurallar doğrultusunda işletildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca kalabalık bir aile olmaları sebebiyle işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması için en kritik eşiğin, belirlenmiş bu kurallara uymakta görüldüğü çıkarımında bulunulabilir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların ifadelerinde**, haleflerde aranan donanımsal özelliklerin genel olarak girişimcilik, finans bilgisi ve muhasebe bilgisinin ortak vurgu olarak belirtildiği görülmektedir.

**S1-S2’nin** ifadelerinde halef adayına atfedilen donanımsal özellikler arasında girişimcilik özelliği haricinde herhangi bir benzerlik bulunmazken, **S3-S4’ün** ifadelerinde ortak vurgunun halef adayının istekliliğinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla halef adayının istekliliğine yönelik donanımsal özellikler nesil grupları arasındaki farklılık olarak gösterilebilir. Buradaki farklılığın temelinde ise işletmenin yaşam süresinin ve işletmeye dahil olan nesil sayısının artmasıyla yönetimi devralacak halef adayının yönetimi devralma istekliliğinin önemli olması belirtilebilir.

### 3.8.1.2. Halefin Mevcut İşi Devam Ettirme Niyetine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi

#### a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması

İlgili literatür incelendiğinde Teston ve Filippim (2016) tarafından yapılan çalışmada halefin, işletmenin sektörel olarak (yapılan iş jant ise jant işini devam ettirme, çelik ise çelik işini devam ettirme gibi) yaptığı mevcut işi devam ettirme niyeti selef aktöründe bir beklenti unsuru olarak belirtilmiştir. *Katılımcıların* ifadelerinden ise literatürün aksine olarak halefin mevcut işi devam ettirmesine yönelik bir *beklentinin olmadığı* görülmüştür.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinde halefin mevcut işi devam ettirme niyetinin bir beklenti unsuru olmadığını belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Bu işin devamı var. Yani bu işin devamı olmasa başka karlı bir alan da varsa ve paran da varsa o zaman tabi başka bir alana kayılabilir. Ama çelik işi her alanda olduğu için bu işin sonu gelmez. Bir işten bir işe geçmekte zordur. O alanda tecrüben olacak evvela. Bu işin devamı olduğu için başka alana girmeye gerek yok yani. Ben halef adayında böyle bir kriteri aramam”.* (S1)

*“Tabi bu tür konularda yönetim kurulu çok etkili. ... Bizim yaptığımız iş aslında tüm sektörlerin ihtiyaç duyduğu bir alan diğer sektörlerle içli dışlı bir alan dolayısıyla diğer alanları da tanıma imkânı olabiliyor halefin. Bu sebeple bence halef adayında başka işlere yönelme fikri bence çok olumlu karşıladığım bir durum”.* (S2)

S1 ve S2'nin ifadelerinden yapılan işin nev'inin, halefte mevcut işi devam ettirmeye yönelik seleflerin beklenti sahibi olup olmayacağı üzerinde belirleyiciliğinden bahsedilebilir. Yani sektörel anlamda yapılan iş devamlı olabilecekse halef adayının farklı alanlara yönelmesi beklenmezken; yapılan işe tahmini bir yaşam süresi biçilebiliyorsa, sektörün yakın zamanda sonlanabileceği düşünülüyorsa işletmenin sürekli olması için halef adayında farklı alanlara yönelme seçeneği aranan bir kriter olmaktadır.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde halefin mevcut işi devam ettirme niyetinin bir beklenti unsuru olmadığını belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Hayır. Bazı işler bitirilmeli. Kurucuların bazı işlerin bitirilmesi gerektiği konusunda ilgili zayıflıkları olabiliyor. Girişimci ruh var adamda ve her işi yapmak istiyor. ... .. Burada işleri sağlıklı şekilde büyütmek çok önemli. Yani başlamak kadar bitirmeyi de önemserim. Sağlıklı yapıda işlere sahip olmak önemlidir”. (S3)*

*“Aile anayasasına uymak kaydıyla ve girilecek alan canlı iş yapacak bir alansa farklı işlere girilebilir tabi”. (S4)*

S2 ve S4 tarafından belirtilen *yönetim kurulu* ve *aile anayasası* kurumlarının etkili olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla alınacak kararlarda şahısların etkinliğinden ziyade yetkili kurumların etkililiğinden söz edilebilir.

S1’in ifadelerinden geçiş yapılacak işin sağlıklı şekilde yapılabilmesi için geçiş yapılacak alana yönelik *tecrübenin* önemli olduğu ve S3 tarafından ifade edilen ‘*Sağlıklı yapıda işlere sahip olmak önemlidir*’ söylemi karşılaştırıldığında her iki katılımcı için de yapılacak iş kolunun sağlıklı işletilmesi için uygun zeminin hazırlanması halinde halefin farklı iş koluna yönelmesinin olumlu karşılanabileceği söylenebilir.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**S1-S2-S3-S4’ün** ifadelerinden başka sektörlere geçilmesine sıcak bakıldığı anlaşılmaktadır. **S1-S3-S4** işletmenin ancak sağlıklı şekilde devam ettirilebilme olasılığı varsa başka sektörlere geçişe sıcak baktığını belirtmiştir. **S1-S3** bunu doğrudan belirtirken **S4** dolaylı olarak ele almıştır. **S4’ün** ‘Sağlıklı yapıda işlere sahip olmak önemlidir’ ifadesi bu çıkarımı destekler niteliktedir. **S2** ise yaptıkları işin sektörel bazda diğer sektörlerle bağlantılı olması sebebiyle halef adayının başka iş alanlarına geçişine sıcak baktığını belirtmiştir.

**S2’nin**, diğer katılımcıların aksine yaptıkları işin diğer sektörlerle bağlantılı olma yönüne değinip işlerinin bu özelliği sebebiyle başka işlere yönelme fikrine sıcak baktığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla her ne kadar halefin mevcut işi devam ettirmesine yönelik herhangi bir beklentinin olmaması tüm katılımcılarda aynı doğrultuda olsa da bu beklentinin çıkış noktasının **S2** açısından diğer katılımcılara kıyasla farklılaştığı söylenebilir.

#### **3.8.1.3. Halefin Aile Üyeleri ve Paydaşlarla Sosyalleşmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Yapılan mülakatlar neticesinde katılımcılardan alınan bilgiler ışığında üç katılımcının (S1-S3-S4) halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesine yönelik beklentiye sahip olduğu görülmektedir. Bir katılımcının (S2) ise *ailelerinin küçüklüğü sebebiyle* böyle bir beklentiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

*“Benden sonra gelecek kişinin özellikle işçilerle vakit geçirmesi onları anlaması çok önemli. Bir patron işçisini bir evladı olarak görmeli. Tabi bazı sınırları korumak kaydıyla. Tepeden bakmayacak onun seviyesine inebilecek onun dertlerini bilecek sahiplenecek ki işçi daha istekli çalışsın. Yaptığı işi benimsesin”. (S1)*

S1’in ifadelerinden, işletmenin devamlılığında özellikle *çalışanların* işi benimsemesinin önemli bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun sağlanabilmesi içinse halefin özellikle çalışanlarla ilişki kurabilme özelliğinin gerekliliğine işaret edilmektedir.

*“Bizim ailemiz ben, karım ve iki çocuğumdan oluşan çekirdek bir aile. Söylediğiniz bu durum aslında daha büyük aileler için geçerli. Ancak bana göre de bir halef adayının aile üyeleriyle iyi ilişkiler kurması onları tanınması çok önemli. Sonuçta aile işletmelerinde aile, işletmeden ayrı düşünülemez. Sonuçta aile üyelerinin de tanıdığı bir halef adayı gönül rahatlığıyla güvenilebilecek kişi demektir. Ancak benim açımdan belirttiğim sebep dolayısıyla böyle bir beklenti söz konusu değil”. (S2)*

S2’nin ifadelerinde kendilerinin *küçük bir aile olmaları* sebebiyle böyle bir beklentinin oluşmadığı görülmektedir. Ancak aile büyüdüğünde *ailenin büyüklüğünün*, aile ile iletişim kurmaya yönelik bir ihtiyaç olarak ortaya çıkacağı düşüncesi öne çıkmaktadır.

*“Halef adayının aile üyeleriyle bir arada olması onları tanınması çok güzel bir etki yaratır. Örneğin bizim ailemizde kişi eğer aile meclisimizin başkanlığını yapmamışsa yönetim kurulu başkanı olamıyor. Çünkü bu tür işletmelerde bir yönetici öncelikle aile ilişkilerini yönetmeyi öğrenmeli. Çünkü aile ve işletmenin gönüllü bir birlikteliği sonucu bu işler sürebilir. Aile dinamiklerini yönetemiyorsanız bir iş yapacağım derken çok rahat batırabilirsiniz”. (S3)*

S3’ün ifadelerinden aile ilişkilerini yönetmenin işletmelerinde liderlik yapmak için önemli bir ön kabul olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Özellikle aile işletmesinin başına geçilebilmesinin bir koşulu olarak aile iletişiminin yönetildiği bir yönetim mekanizması olan aile meclisine başkanlık edilmesinin bir kriter olarak ön plana çıkarılması bunun en önemli göstergesidir.

*“Bizim kalabalık bir aile olmamız sebebiyle bu işletmeyi yönetecek kişinin tabii ki aile üyelerini tanıması onlarla ortak paydalar üretmesi çok önemlidir”. (S4)*

*“... .. İşleri sorunsuz ilerletebilmen için de işletmenin alakalı olduğu herkesle iyi ilişkiler kurmak onların güvenini kazanmış olmak lazım ...”. (H4)*

S4 ise konuya, *kalabalık aile* olmaları yönüyle değinerek aslında aile içerisindeki iletişim ve ilişkinin işletmenin devamlılığında çok önemli ve hassas bir konu olarak görüldüğü söylenebilir. S1, S3 ve S4’ün ifadelerinden halef adaylarında böyle bir sosyalleşme durumunun özellikle aile sisteminde olmasına yönelik beklenti sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin dinamik bir yönü olan aile ve işletme sistemlerinin birlikteliğine vurgu yaparak sonradan gelecek halef adaylarının aile işletmelerinin bu yönünü bilerek bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmasının önemli bir kriter olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi başlığı aslında iki kategoriye içermektedir. Bunlar aile üyeleri ve paydaşlar şeklindedir. **S2-S3-S4** katılımcıları aile işletmelerinde ailenin önemli bir paydaş olduğunu belirterek halefin bu aile ile olumlu ilişkiler kurmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak **S2** katılımcısının bulunduğu aile işletmesi kalabalık bir aile işletmesi olmadığı için halefin aile ile olan iletişiminin bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmadığı görülmektedir. Ancak **S4** katılımcısı tarafından kalabalık bir aile olarak halefin aile ile olan iletişiminin önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir. 1. nesilden 2. nesile geçişin temsil edildiği bir işletmenin katılımcısı olan **S2** ile 2. nesilden 3. nesile devir sürecinin yaşandığı bir işletmenin katılımcısı olan **S4**’ün ifadeleri arasındaki farklılık ailenin ve işletmenin büyüklüğünün halefte aile üyeleri ile sosyalleşmesinin önemine ilişkin beklentilerde farklılık oluşturduğu görülmektedir. Buradan farklı kuşaklarda ailenin büyüklüğünün aile ile iletişim konusunda farklı bir beklentinin oluşmasına sebep olduğu söylenebilir. Zira küçük aileler için iletişim bir problem olarak ortaya çıkmamaktadır.

Çalışanlar açısından konuya bakıldığında ise **S1** katılımcısının daha çok paydaşlarla iletişime önem veren bir bakış açısıyla konuya yaklaştığı anlaşılmaktadır.

### 3.8.1.4. Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi

#### a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması

*Katılımcıların tümü* halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesinin kendileri açısından *beklenti unsuru olduğunu* ifade etmiştir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinde halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesinin bir beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Sabır mutlaka olacak. Bana karşı sabır gösterecekler işi öğrenecekler ki benim de onlara karşı güvenim tam olsun ve işi devredebileyim. Eğer benden alacaklarını tam almazlarsa onlara güvenemem bunun için sabır çok önemli”.* (S1)

*“Sabır gösterilmesi tabi çok önemli. Sonuçta bizler bu işi ortaya çıkarıyoruz. Çoğu şeyi deneyimleyerek bu günlere geldik. Aradaki iletişim kanalları yoluyla benden sonra gelecek kişinin de en azından benim bilgi birikimimi edinebilmesi için sabır göstermesi önemli”.* (S2)

S1 ve S2 halef adaylarının göstereceği sabrın aslında işlerin tam anlamıyla öğrenilmesine kaynaklık edeceğini belirterek, işlerin tamamen devri konusunda haleflere duyulacak güven tesisinin ancak onların öğrenme sürecindeki sabrıyla edinilebileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla sabır, güven ve devir unsurlarının zincirleme gelişecek olgular olduğu söylenebilir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesinin bir beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Sabır konusu kesinlikle çok önemli. Halefler önce şunu kabullenmeli; kurucu kurucudur kurduğu gibi de batırır. Bunu kabul ederse bazı şeyleri daha kolay yönetir. Tabi bu aşamada bizlerin de eksiklikleri olabiliyor. Halef bazen gördüğü yanlışta da usulünce dur diyebilmeli ve selefi de ikna etmeli. İlk gördüğü yanlışta pes edip gitmemesi lazım. Hem kendini yetiştirecek hem de aslında selefe destek olacak. Eğer sabır gösterirse halef neyi devralacağını bilir ve iş hayatını bu kabullere göre dizayn eder”.* (S3)



S3 için tek yönlü bilgi alışverişinin aksine *diyalog* kavramının ve aktörler arasındaki *sağlıklı iletişim kanallarının* oluşmasının önemli olduğu çıkarımında bulunulabilir. Bunun yanında selefte gösterilecek sabır ile sonra ki iş hayatının sağlıklı şekilde temellendirilmesi arasındaki ilişkiye dikkat çekilerek iki alan arasında paralel bir gelişme eğrisinin bulunacağı söylenebilir. Ayrıca halefin yönetim devrinden sonra ne ile karşılaşacağını bilmesi ve miras olarak devraldığı aile işletmesini bu kabul doğrultusunda daha ileriye götürebilmesi için selefte göstereceği sabrın önemli bir edininim olarak görüldüğü söylenebilir.

*“Tabi özellikle işlerin yapılış şeklini, müşterilerle diyalogu görmesi açısından bana karşı sabrı önemli görüyorum”*. (S4)

Katılımcıların verdiği cevaplardan, özellikle *işlerin yapılış usullerini öğrenebilmesi* noktasında haleflerdeki sabrın önemli bir eşik olduğu görülmektedir.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Tüm katılımcıların**, halef adaylarının işleri eksiksiz öğrenebilmesi için sabır konusunun bir beklenti unsuru olarak ele aldığı görüldüğünden sabır konusuna yaklaşımın da benzerlik gösterdiği söylenebilir.

**S2-S3’ün** ifadelerinde kurucuların kurucu olma vasıflarından gelen bir ayrıcalığı belirtilmiş ve bundan kaynaklı olarak haleflerin bu farkındalıkla davranışlarını şekillendirmeleri gerekliliği ele alınmıştır. Dolayısıyla **S2-S3** ile **S1-S4** arasında yapılan çıkarımlara yönelik farklılığın olduğu da söylenebilir. **S2-S3** katılımcılarının temsil ettiği işletmelerin kurumsallaşma açısından **S1-S4’e** kıyasla daha iyi bir durumda olduklarının altını çizmek gerekmektedir. Ancak farklı nesiller arasında konuya ilişkin beklentiler açısından farklılık görülmemektedir.

#### **3.8.1.5. Halefin İşletme Kültürüne Hâkim Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

##### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Literatüre paralel olarak *katılımcıların* bu göstergeye yönelik vermiş olduğu cevaplar benzerlik göstererek halefin işletme kültürüne hâkim olması önemli bir *beklenti unsuru olarak* ifade edilmektedir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinde halefin işletme kültürüne hâkim olmasına yönelik beklentilerinin olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

***“Halefin şirketi ve şirketteki işleyişe yönelik bakış açılarını bilmesi çok önemli bir unsurdur. Hangi iş nerede oluyor, işler olurken nelere dikkat ediliyor tabii ki bunlar çok önemli. Bunları bilmek mecburiyetinde”. (S1)***

***“Aslında işletme kültürü, işlerin yapılma şekli, işletme içindeki davranış kalıpları çok önemli. Bunlara hâkim olması çok önemli. Bizler bunların yerleşmesi için halefe yönelik eğitim programları düzenliyoruz. Çünkü işletmemizde biz değerlerimizle geleceğe yürümeyi hedefliyoruz. Değerlerimizden bağımsız olmak bizim için çok tehlikelidir”. (S2)***

***Tabi aile kültürü işletmemizde olmazsa olmaz bir olguyu ifade ettiğinden haliyle benim de bu kültüre uygun davranmam beklendi”. (H2)***

S1’in “işleyişe yönelik bakış açıları” şeklindeki ifadelerinden yerleşik kültüre dönüşmüş bir yapının varlığı anlaşılmaktadır. S2’nin ifadelerinden ise işletmenin kendi kimliğini oluşturan değerlerinin varlığından bahisle bu değerlerin anlaşılması ve devam ettirilmesi muhtemel halef adaylarında görülmek istenen önemli bir olguyu ifade ettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca halefe yönelik eğitim programlarının düzenleniyor olması da tepe yönetimin işletme içerisinde konuya verdiği önemi göstermektedir. Bu işletmenin (S2) mensup olduğu ailenin çekirdek aile olması sebebiyle ilerleyen zamanlarda aile içerisinde yönetimi devralacak bir liderin bulunamama ihtimali düşünülebilir. Bu sebeple mevcut lider olan selef/kurucunun işletmenin varlığını devam ettirme niyeti düşünüldüğünde işletmenin aileden tamamen kopmaması adına değerler konusuna son derece hassas olunduğu çıkarımında bulunulabilir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde halefin işletme kültürüne hâkim olmasına yönelik beklentilerinin olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

***“İşletme kültürüne hakimiyet kesinlikle gerekli, kültür halefe tamamen ters bir yapıda ise bünye kabul etmez. Sizin karakteriniz şirket kültürüyle tamamen uyuşmuyor olsa zaten o halefin ben çokta istekli olacağını düşünmüyorum. Yani bizim kendi içimizde de halefin o kültüre doğru evrilme kapasitesi varsa en başta bu çocuk bu kültürü hiç bilmiyor diye de silip atmamız yani üstünde çalışılır. Yani aslında aile meclisi gibi***

*mekanizmalar çocukların genç yaştan bu kültürün içinde büyümesini kültüre girmesini sağlayan mekanizmalar onun için önemli böyle büyüyen çocuk o kültürle büyüyor hali hazırda kültür ona uymazsa da işin içine girmeden kendine başka yol çiziyor”. (S3)*

*“Değerlerden ödün vermeden kararlar alınmalı. Ailenin temel değerleri çok fazla tartışılmaz. Değerler konusunda mutabık kalınmalı. Değerlerde defoyu kabul edemem”. (S3)*

S3'ün ifadelerinden işletme içinde oluşan kültürün azami derecede önemli olduğu anlaşılmaktadır. Aile sisteminin taşıdığı değer yapısının deforme olmadan sürdürülmesinin ve işlerin bu yapıya göre ilerletilmesinin önemli olduğu görülmektedir. S3'ün, halefin kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiye yönelik ifadelerinden, işletme kültürü ile halefin bu kültüre uyumlu olma eğiliminin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yani *işletme kültürüne hakimiyetin* ancak halefin *istekliliğiyle* anlam kazanacağı vurgulanmıştır. Ayrıca aile meclisinin aslında ileri ki zamanlarda liderliği üstlenecek nesillerin hazırlığında önemli bir görevi olduğu ve kişilerin vereceği kararlara nazaran işletme içinde oluşturulacak karar mekanizmalarının vereceği kararların işletme içerisinde daha dikkate değer olduğu çıkarımında bulunulabilir. Muhtemel halef adaylarının erken yaşlarda herhangi kademedede aile ve işlere dahil edilmesinin aslında kişide oluşacak anlayış biçiminin işletmeye uygun olarak gelişmesinin veya ortak aktivitelere rağmen halefte istekliliğin oluşmaması durumunda sorun oluşmadan müdahalenin sağlanması için yapıldığı söylenebilir. Ayrıca halef adaylarındaki istekliliğe vurgu yapılarak isteklilik olması durumunda halefte ilk etapta bulunmayabilen işletme kültürüne hakimiyetin zamanla sağlanabileceği varsayımının halefin işletme kültürüne hakimiyeti beklentisi üzerinde etkili olduğu belirtilebilir.

*“... .. Bu kesinlikle önemli. Çünkü ben de buna göre işletmeyi devredip devretmeme durumlarına karar vereceğim. Mesela ben işletmede ve ailede güven duygusuna çok dikkat ederim. ... .. Çocuklarımı da küçüklükten beri bu güven duygusunun aşılmasına yönelik yetiştirmeye çalıştım. Bunun gibi benden sonra gelecek olan kişide işletme içerisindeki kültüre hakimiyeti ararım”. (S4)*

S4'ün ifadelerinden, güven konusunun önemli bir kültürel özellik olduğu ön plana çıkarılmıştır. Halefin işletme kültürüne hakimiyeti ile şirketin halefe devredilmesi arasında yüksek düzeyli bir ilişki olduğu söylenebilir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**S2-S3-S4'ün** ifadelerinden işletmede hâkim olan bazı kültürel değerlerin (güven, işletme kültürü, davranış kalıpları gibi) önemli olduğu ve halefin de bu kültürel değerlere eğiliminin, uyumunun önemli bir beklenti olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin aile ve işletme sistemlerini bir araya getiren kompleks yapısı göz önüne alındığında işletme kültürünü oluşturan etmenlerin aslında aile sisteminden etkilendiği söylenebilir. Buradan hareketle işletmeyi kuvvetli kılan değerler ve işletme kültürü gibi mekanizmaların tüm katılımcılar açısından önemli olduğu ve bu sebeple bu göstergenin tüm katılımcılar açısından benzerlik taşıdığı değerlendirilmektedir. Ancak daha kurumsal yapıya sahip olan **S2-S3** katılımcılarının kültürel değerlerin aktarımı konusunda işi şansa bırakmayarak mevcut kültürel değerlerin gelecek kuşaklara aktarılması konusunda bir plan dâhilinde hareket ettikleri görülmektedir.

Tüm katılımcılar açısından işletmenin ve ailenin kültürüne uyumun halefte aranan ortak bir beklenti olarak ortaya çıktığı nesiller arası bir karşılaştırma yapıldığında aralarında bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak kurumsallaşma düzeylerinin bu konuda bir farklılık oluşturduğu da açıkça görülmektedir.

### **3.8.1.6. Halefin Daha Önce Tecrübesinin Olması Durumuna Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

*Katılımcıların tamamı*, halef adaylarının kesinlikle bir *iş tecrübesinin olmasına* yönelik *beklentiye sahip olduklarını* belirtmiştir. İki katılımcı (S1-S3), haleflerinin farklı sebepler dolayısıyla bu deneyimi işletmelerinin haricindeki bir işletmede almış olmasını tercih ettiklerini belirtmiştir.

*“Daha önce iş hayatını görmesi önemli. Başka işletmede çalışmış olması lazım. Orada daha disipline olurlar, başkasının emrinde oldukları için. Ama burada babalarının yanında olacaklar. Babanın şefkati belki öne geçebilir belki baba taviz verir bu sefer arkadan gelecek olan işleri öğrenemez. O yüzden başka işletmede bir müddet çalışsın orada saatiyle vaktiyle işe gelip gidecek”.* (S1)

S1'in ifadelerinden halefin disipline olmasının önemli olduğu ve bu disiplinin sağlanması için en sağlıklı yolun halefin başka işletmede çalışmış olmasının görüldüğü anlaşılmaktadır.

*“Bir iş tecrübesinin olması önemli, yüzde doksan dokuz nokta dokuz önemli yani. Bir iş deneyiminden geçmeden bir yönetim kuruluna gelmek **kanunen miras hakkı vesaire nedeni ile mümkün ama sağlıklı mı değil.** Daha önce içeride ya da dışarıda bir iş tecrübesinin olması önemli. Biz mesela dışarıda bir çalışma durumunun olmasını tavsiye ediyoruz ancak kesinlikle şart koşmuyoruz”.* (S3)

S3'ün ifadelerinden halefin işlerin başına geçmesinin, halefin aile ferdi olması sebebiyle işletmenin miras hakkı olduğu gerçekliğinden yola çıkılarak miras yoluyla gerçekleşmesinin doğru görülmediği, deneyim kazanarak işin başına geçmesinin tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca halefin başka işletmede çalışarak deneyim kazanması tercih edilse de böyle bir şartın haleflere dayatılmadığı görülmektedir. Buradan hareketle katılımcımız açısından asıl göstergenin halefin nerede olursa olsun herhangi bir deneyim sahibi olmasının önemli görüldüğü anlaşılmaktadır.

*“İş yaşamına girmiş olması önemli ve bu soruya oranlamayla cevap verecek olursam %70 bizde çalışması %30 dışarıda çalışması benim için önemlidir. **Büyük oranın işletme içerisi olması, yaptığımız işin özellikli olması sebebiyle işletme içerisinde yapılan işin görülerek öğrenilmesi gerekliliğidir. Dışarıda çalışma ile bazı kazanımlar daha hızlı edinilebilir ancak işimizi öğrenmesi benim için daha kıymetlidir”.*** (S2)

S2 ile yapılan görüşmede halef adayının iş tecrübesi olması tercih edilirken diğer katılımcıların aksine *işletmelerinin faaliyet kolunun özellikli bir alan olması* sebebiyle halefin işletme içerisinde deneyim kazanarak işleri öğrenmesinin önemli görüldüğü belirtilmiştir.

*“Tabii tecrübesinin olması önemli. Çocuğun başka yerde çalışması daha iyi onun farklı yönlerini görürsün. Ama bu durum bizim için geçerli olmadı. Bizim çocuklar çekirdekten bu işi gördü bu işle büyüdü. Bu yüzden farklı yerde çalıştırmak gereksinimi duymadık’.* (S4)

S4'ün ifadesinden halefi kendi işletmeleri haricinde çalıştırmanın *onun farklı yönlerini görmek* için daha iyi bir yol olabileceği belirtilse de halef adayının *çekirdekten mevcut işte çalışmış* olması nedeniyle farklı bir işletmede çalıştırma gereksinimi duyulmadığına vurgu yapılmıştır.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**S1-S3-S4**, halef adayının farklı sebeplerle işletmelerinin haricindeki bir işte deneyim kazandıktan sonra işletmeye dahil olmasını tercih ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların tümünde ortak vurgunun halefin başka bir işletmede çalışmasıyla kazanabileceği edimlerin daha sağlam olacağı yönündedir.

**Katılımcıların tümü** halefin başka bir işletmede çalışmasının daha sağlıklı kazanımlar sağlayacağını belirtmiş olsa da **S2**, yapılan işin ancak işletmelerinde çalışarak öğrenilebileceğinden yola çıkarak halefin kendi işletmelerinde çalışmasını beklenti haline getirdiğini belirtmiştir. Buradan hareketle nesil grupları arasında bir farklılığın tespit edilmemiştir. Ancak **S2 ile S1-S3-S4** arasında halefin deneyim kazanması istenilen işletme açısından farklılıktan bahsedilebilir. Bu farklılığın oluşmasında ise **S2** katılımcısının dahil olduğu işletmenin sektörel özelliğinden kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

### **3.8.1.7. Halefin Mevcut İşi Aile İçinde Tutma Niyetine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Yapılan mülakatlar neticesinde katılımcıların hiçbiri açısından halefin mevcut işi aile içinde tutma niyetinin haleften beklenen bir özellik olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum literatür araştırmasında ortaya çıkan durumun aksine bir olguyu işaret etmektedir. Katılımcılardan ikisi (S1-S4) tarafından halefin mevcut işi aile içinde tutmasının halef adaylarının işi sorunsuz devam ettirebilme potansiyeline bağlı olduğu ifade edilmiştir.

*“Eğer yönetim kabiliyetinde insanlar yoksa iş dışarıya verilebilir. Bu zor bir karar ama ben bir ara düşündüm. Çocuklar küçükken”. (S1)*

*“Açıkçası bizim kalabalık bir aile olmamız sebebiyle kardeşlerimin çocukları da bu işletmenin muhtemel yönetici adayları. O sebeple ben bu konuyu aklıma hiç getiremedim. Çünkü biri yoksa biri var. Ama iş yapmada gözü yoksa işletmeyi batıracak değiliz. İş daha iyi yapan kişilere gel bu işin başına sen geç denilebilir”. (S4)*

S1 ve S4 ile yapılan görüşmelerde aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel göstergelerinden kabul edilen aile anayasası, aile meclisi, halefiyet planı gibi kurumsallaşma argümanlarını oluşturamadıkları dolayısıyla etkin bir kurumsallaşma

olgusundan henüz bahsedilemeyeceği yapılan gözlemler neticesinde söylenebilir. Bu sebeple S1-S4 açısından mülkiyetin devrinin ve yönetimin devrine yönelik herhangi bir ayırım gözetilmediği dolayısıyla aynı anlama gelecek kavramlar olarak algılandığı görülmektedir. Bu sebeple belirtilen katılımcıların devir sürecine tek noktadan (yönetimin devri) yaklaştıkları çıkarımında bulunulabilir.

*“Biz aslında ileri ki yıllar için işin devamlılığını sağlamak için işi profesyonellere devredebilir miyiz diye şu anda çalışmalarımız var. Çünkü liyakat bizim için çok önemli. Biz küçük bir aileyiz. Ailemizin küçüklüğü ve işletmemizin sürekli olmasını istememiz sebebiyle ilerleyen zamanlarda yönetimi profesyonellere devredebiliriz. Aile içinden bu liyakatte kişiler çıkmayabilir. Ama işletmenin mülkiyeti ailemizde kalacak biz direk icra makamında olmayacağız. Bu sebeple bu durum bende herhangi bir beklenti unsuru taşıyor”. (S2)*

*“Öncelikle işlerde direkt icracı olmak başka bir şey işin sahibi olmak çok başka bir şey. Biz genellikle işleri profesyonellerin yönetmesini istiyoruz. Çünkü aile içinden işin başına gelecek kişi o işin uzmanı olmayabilir ya da bu alana kabiliyeti olmayabilir. Ha uzmandır o işte ya da anne babasının yanında yıllardır çalışmıştır o işi öğrenmiştir bu kişi icracı da olabilir bunda sıkıntı yok. Sonuçta bu iş bize miras. Bunu bir başkasına tabi veremeyiz. İş ailede kalır ama icracı her zaman aileden birileri olacak anlayışı çok sağlıklı bir anlayış değil açıkçası”. (S3)*

S2 ve S3 tarafından konuya farklı bir yaklaşım geliştirilerek mülkiyetin her halükârda aile içinde kalması koşuluyla işlerin profesyonellere devrinin çok doğal bir durum olduğu belirtilmiştir. Ayrıca her iki katılımcı liyakat konusuna vurgu yaparak işlerinde ehil kişilerin yönetimi devralabileceğini belirtmiştir. Buradan hareketle iş ve işleyişte icracı olacak kişilerin işlerinde ehil olan profesyonellerden tercih edilmesi işletmenin sürekliliğinin sağlanması amacıyla tercih sebebi olduğu söylenebilir. Özellikle S3’ün ‘Çünkü aile içinden işin başına gelecek kişi o işin uzmanı olmayabilir ya da bu alana kabiliyeti olmayabilir’ ifadesi bu çıkarımı destekler niteliktedir. S2’nin gayet etkin bir kurumsallaşma süreci yürüttükleri, aile anayasasını oluşturarak diğer kurumsallaşma mekanizmalarını da meydana getirmeye devam ettikleri ve S3’ün kurumsallaşma sürecini sonlandırarak tüm kurumsallaşma mekanizmalarını oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca işletmenin miras olma yönüne atıf yapan katılımcımız aslında işin manevi boyutuna vurgu yaparak kendileri açısından mülkiyetin ifade ettiği önemi belirterek işletmenin varlığının kendileri açısından neden vazgeçilmez olduğuna da açıklık getirmektedir. S2

ise profesyonellere devrin düşünülmesinde *ailelerinin küçük olmasının* da etkili olduğunu belirterek konuya farklı bir yaklaşım getirmiştir. Küçük ailelerin yönettiği aile işletmelerinde yönetimin profesyonellere devri konusunun gündeme gelmesinde işletmeye sahip olan ailenin küçük olmasının etkisi olduğu önemli bir tespit olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların tamamı** mevcut işin, sürekli olabilmesi için gerek görüldüğünde daha iyi yapacak kişilere devredilebileceğini belirtmiştir.

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **S1-S4 ile S2-S3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **S2-S3'ün** söylemlerinden devir konusunun mülkiyet ve yönetim olmak üzere iki boyutu olduğunun farkında olunduğu ve mülkiyet ailede kalmak kaydıyla yönetimin işin ehli olan profesyonellere devrinin tercih edildiği görülmektedir. Ancak **S1-S4**, halefin mevcut işi aile içinde tutma niyetine yönelik konuyu sadece devir olarak ele alarak tek boyutlu bakış açısı ortaya koymuştur. Dolayısıyla **S2-S3** ve **S1-S4** arasında yönetimin profesyonele veya bir diğer halefe devrine yönelik konuyu ele alış biçimi ve devir sürecinin ifade ettiği anlama yönelik farklılık görülmektedir. Sonuç olarak nesiller arası bir farklılığın olmadığı ancak kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde konunun daha kapsamlı bir bakış açısıyla anlaşıldığı görülmektedir.

#### **3.8.1.8. Selefte Mevcut Olan Değer Yapısının Halefte Aranması Eğilimine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

##### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

İlgili literatür incelendiğinde Alvarez ve Sintas (2003) tarafından yapılan çalışmada selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğiliminin selef aktöründe bir beklenti unsuru olduğundan bahsedilmiştir. Ancak *katılımcılarla* yapılan görüşmelerden elde edilen veriler katılımcıların tamamında böyle bir *beklentinin olmadığı* sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinde selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranmasına yönelik beklentilerinin olmadığını belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:



*“Manevi anlamda oğlumun bana benzemesini tabii çok isterim. Mesela namaz kılmasını, işçilerle benim gibi olmasını, zekatını aksatmadan vermesini, otoriter olsun tabii isterim. Ama bana benzemiyor diye örneğin sırf namaz kılmıyor diye de işi çok iyi yapan birine yönetimi vermemezlik yapmam. Yani işini iyi yapması daha önemli”.* (S1)

*“Burada halefin bana uyumlu olmasından ziyade işletmenin sürekliliğini sağlamak adına bazı durumları ararım. Mesela pandemi süreci bizim bazı şeyleri anlamamıza sebep oldu. Önceden yüz yüze çalışma ortamı bizim için olmazsa olmazdı ancak bir pandemi uzaktan çalışma kavramını ortaya çıkardı. O nedenle her ne kadar işletme değerlerine uyum önemli olsa da benim sahip olduğum değer yapısına yakınlık yerine yeniliklere açık olması halef adayında daha çok aradığım bir özelliktir...”.* (S2)

S2'nin ifadelerinden hareketle, halef adayının sefefe benzemesinin halef olarak belirlenmesinde temel kriter olmadığı, işletmenin sürekliliğini sağlamanın halef olarak öne çıkmasında belirleyici olduğu söylenebilir. Ayrıca yeniliklere uyum sağlayarak gelenekselci değil konjonktürün gerektirdiği şekilde kendisini geliştirebilen, değişikliklere uyum sağlama kapasitesine sahip bir halef adayının tercih sebebi olduğu çıkarımında bulunulabilir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde sefefe mevcut olan değer yapısının halefte de aranmasına yönelik beklentilerinin olmadığını belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“... .. haleflerin konuları farklı açılardan ele alması lazım, düşünce tarzları farklı olmazsa sıkıntı vardır bence. Farklı olması çok doğal. Burada önemli olan işleri karşılıklı anlayış ve saygıyla yönetmek. Yani öncelik işlerin yürümesi. Arada mutabakatın varlığı önemli ama mutabakatı sağlayacağız derken de işlerin sakız gibi uzamaması lazım. Değerlerden ödün vermeden kararlar alınmalı. Ailenin temel değerleri çok fazla tartışılmaz. Değerler konusunda mutabık kalınmalı ama farklı yaşam tarzları olabilir. Değerlerde defoyu kabul edemem”.* (S3)

*“... Benden sonra gelecek olan bana uyumlu olmuş olmamış çok önemli değil. Asıl şirket bu duruma ne diyor. ... .. Farklı olması benim açımdan herhangi bir engel teşkil etmez dolayısıyla böyle bir beklentim yok... ..”.* (S4)

S3'ün ifadelerinden de işlerin sağlıklı işletilmesinin asıl öncelik olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca S3 konuya farklı bir derinlik katarak halefin sefefe benzemekten ziyade ailenin benimsediği değerleri benimsemesinin gerektiğine dikkat çekmiştir. S4 katılımcısı da S3

katılımcısına benzer bir şekilde halefin sefefe bezemesinden ziyade aile değerlerine sahip çıkmasının daha önemli olduğunu vurgulamıştır.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Tüm katılımcılardaki** ortak vurgunun, kendilerinde mevcut olan değer yapısını taşıyan bir halefin varlığı değil işleri sağlıklı şekilde devam ettirilebilecek yapıda bir halefin varlığının önemli olduğudur. Hatta **S2-S3** katılımcılarına göre halefin, sefefe benzemesinden ziyade farklı özelliklere ve bakış açılarına sahip olmasının işletmenin yenilikçi yönüne katkı sağlaması açısından daha değerli olduğu fikri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma göstergelerinden bir olan işletmenin dış dünyaya entegre olması ve atılan adımların sadece işletme içine yönelik değil değişen dünya düzenine uygun olması gerekliliğinin bu katılımcıların temsil ettiği işletmelerde dikkate alındığı söylenebilir. **S1-S4'ün** göstergeye yönelik ifadelerinde ise daha yüzeysel çıkarımların olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bu gösterge açısından nesiller arası bir karşılaştırma yapıldığında bir farklılığın olmadığı, yine kurumsallaşma derecesi yüksek olan işletmeler açısından halefin farklı özellikler taşımasının daha fazla tercih edilebilir bir durum olduğu görülmektedir.

#### **3.8.2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk ve 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

Bu başlık içerisinde öncelikle, aile işletmelerinin devir sürecinde selef aktörünün devir sürecinde haleften kaynaklı karşılaştıkları zorluklara ilişkin literatür taraması ile oluşturulan bulgular ile saha çalışması ile elde edilen veriler arasındaki uyum karşılaştırılacaktır. Ardından literatür bulgularından hareketle tasarlanmış saha çalışmasından elde edilen veriler ışığında nesiller arasında bir farklılık veya benzerlik olup olmadığı konusu analiz edilecektir. Tablo 12'de katılımcıların, literatürden hareketle oluşturulmuş olan selefin haleften kaynaklı karşılaştığı zorluklar ve katılımcıların bunlara verdiği cevaplar bulunmaktadır. Çalışmadan sağlıklı çıktı elde edilerek beklenen sonucun alınması adına, tabloda oluşturulan taslak çerçevesinde bulguların yorumlanmasına yer verilecektir.

**Tablo 12***Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular*

Gösterge/Kod	S1	S2	S3	S4
Halefin yönetimi devralma yönündeki isteksizliği	-	-	-	-
Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği	-	-	-	-
Halefin, işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü ile memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliği	-	-	-	-
Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	-	-	-	-

### 3.8.2.1. Halefin Yönetimi Devralma Yönündeki İsteksizliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi

#### a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması

Halefin yönetimi devralmaya yönelik isteksizliği selef aktörünün devir sürecinde karşılaştığı zorluklardan biri olarak ele alınmaktadır (Barry, 1975; Blotnick, 1984). Katılımcıların tamamı yapılan görüşmelerde halefin yönetimi devralma yönündeki isteksizliğinin kendileri açısından *zorluk unsuru olmadığı* sonucuna ulaşılmıştır.

*“Böyle bir zorluk yaşamadım. Ben aşağı yukarı devredeli 3 sene oldu. Şirkete gelirim kitabımı okurum çayımı içerim giderim. Ama devir sürecini düşündüğümde eğer halefin böyle bir durumunu sezseydim ya diğer oğluma ya da işi daha iyi yapacak güvenilir birine devrederdim”. (S1)*

*“Halef adayı küçük yaşlardan itibaren işletme içinde bulunduğu için böyle bir durumla karşılaşmadık. Böyle bir durum benim için zorluk olmadı ancak bu durumla karşılaşacak olsaydım profesyonellere devrederdim işi”. (S2)*

S1’in ifadelerinden halefte, yönetimi devralmaya yönelik isteksizlik olmaması sebebiyle süreç esnasında herhangi bir zorluk yaşanmadığı anlaşılmaktadır. S2’nin belirttiği *halef adayının küçük yaşlardan itibaren işletme içinde olması* sebebiyle halefte herhangi isteksizlik olmadığı belirtilmiştir. Her iki katılımcı tarafından da işletmenin sürekliliği için ihtimaller dâhilinde halefin isteksizliğinin olması durumunda diğer kardeşlere ya da profesyonel yöneticilere yönetim devrine ilişkin alternatiflerin değerlendirilmiş olduğu görülmektedir.

*“Ben şunu önemsiyorum, bu senin mirasın bu miras istesen de istemesen de senin kucağında. Bir planlama unsuru önemli. Özellikle halef adaylarının çok olması durumunda selef bu planlamaya ön ayak olmalı. İsteksiz biri varsa derhal durum profesyonel yöneticilere havale edilmeli. Türkiye’deki en önemli sıkıntı kurulan işin*

*ardından selefin oğlu yok kızı yok .... . Gerekli sistemi kurduktan sonra işi profesyonellerle yürütürsünüz üstelik sizin isteksiz halefiniz de motive olur. Yani oradaki en büyük şey aileden biri yoksa olayın sonu gibi bakılıyor. Bu durumdan kaynaklı özellikle ülkemizde çok fazla kayıp veriliyor”. (S3)*

S3’ün ifadelerinde *profesyonel yönetim, planlama* ve mevcut durumu devam ettirecek bir halef yoksa *iş ehil ve güvenilir bir kişiye devretme* yani işin uzman kişilerce idaresinin uygun görüldüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca ‘*Bu durumdan kaynaklı özellikle ülkemizde çok fazla kayıp veriliyor*’ ifadesi ile işletme tepe yönetiminde bu konulara yönelik gerekli çalışmaların yapıldığı, konuyla alakalı farkındalık oluşturulduğu ve ders alınması gereken konulardan işletme olarak derslerin çıkarılarak kendi işletmeleri özelinde bu tür hatalara düşmemek için zihin yapılarının faydalı fikirlere açık olduğu çıkarımında bulunulabilir.

*“Böyle bir durum olmadı yani. Hepsi ticaret yapmak istedi. Kaldı ki bizim ailemiz büyük eğer biri istemese de mutlaka bir diğeri yönetimi almak isteyecektir. Biri olmasa da bu işletme devam edecek”. (S4)*

S4 ise *ailelerinin büyük olmasını*, halefteki olası isteksizliğe yönelik sorunları çözmede önemli görmektedir. Buradan hareketle yönetimi devralmakta isteksiz olan halefin işten ayrılmasının veya işi devralmamasının bir seçenek olarak kendisine sunulabileceği çıkarımında bulunulabilir. Ayrıca işletme içerisindeki halef adaylarının fazlalığının selef açısından güven verici bir unsur olma özelliği düşünüldüğünde, tüm halef adaylarının işletmelerinden ayrılma isteklerinin olması durumunun bu işletme için kritik bir sorun olabileceği sonucuna varılabilir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların ifadelerinden**, halefin yönetimi devralmaya yönelik isteksizliğinin olması durumunda işletmenin sürekliliğinin sekteye uğramaması için yönetimin bir diğer halef adayına veya profesyonellere devrinin alternatif bir seçenek olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Bu gösterge açısından nesil grupları arasında bir karşılaştırma yapıldığında bir farklılığın olmadığı, yine kurumsallaşma derecesi yüksek olan işletmeler açısından halefin yönetimi devralmaya yönelik isteksizliği durumunda farklılığın olduğu görülmektedir. **S2-S3’ün** ifadelerinden, halefin isteksizliği durumunda işletmenin sürekliliğini kaybetmemesi adına yönetimin aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilere de devrinin tercih edilebilir

bir durum olduğu anlaşılmaktadır. **S1-S4'ün** ifadelerinde ise halefin isteksizliği durumunda işin süreklilik kazanması için ya aile içinden başka bir halef adayına ya da güvenilir birine yönetimin devrinin tercih sebebi olduğu görülmektedir.

### **3.8.2.2. Halefin Girişimci Yeterliliklerine Olan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Leach (1991) tarafından yapılan çalışmada halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliğinin devir sürecinde seleflerin karşılaştığı zorluklar arasında yer aldığı belirtilmiştir. Yapılan mülakatlar neticesinde ise *katılımcıların*, haleflerin girişimcilik yeterliliklerine yönelik herhangi bir *zorluk ile karşılaşmadığı* görülmektedir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinden katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Yönetici hazır olanla kalayım derse zarar eder. Sürekli yatırım yatırım yatırım. Yani girişimci bir yapıya sahip olması önemli. Yoksa durduğun yerde kalırsın. Hatta işletme geriye gitmeye de başlar. Benim oğlumun girişimciliğiyle ilgili bir sıkıntım olmadı şükür”.* (S1)

*“Girişimci özellik bizim işletmemiz için önemli tabi. Daha önce de dediğim gibi biz hemen hemen tüm sektörlerle bağlantı içindeyiz. İşletmemizin sürekliliği için neye ihtiyacının olduğunun görülmesi adına bu önemli bir özelliktir. Zaten halef adayım işletmede olduğu için benim böyle bir zorlukla karşılaşmam olmadı”.* (S2)

S2, yaptıkları işin *diğer alanlarla bağlantılı* olma özelliğine dikkat çekerek halefin girişimci olmasının bu illiyet bağı sebebiyle önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca halefteki girişimciliğin işletmenin sürekliliğiyle doğrudan ilişkilendirildiği görülmektedir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinden olan katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Benim açımdan zorluk oluşturmaz. Herkes girişimci olmak zorunda değil yani olursa iyi olabilir belki ancak bazen risk teşkil edebilir bu durum. İş başlatmak için girişimci olmak önemli ama var olan işi sürdürmek için girişimci ruh olmasa da olur. Herkes her işi bilmek zorunda olmayabilir. Girişimci yönü eksikse girişimci yönü iyi düzeyde*

olan kişiden bu eksikliğini zamanla tamamlayabilir. Ama ben girişimci değil diye halefi kesinlikle elemem”. (S3)

“**Bizim buralara getirdiğimiz işletmeyi tabii ki benden sonrakiler daha ileriye taşıyacak. Bunun için girişimci özellik çok önemli. Ben halefin girişimciliğine yönelik herhangi zorluk yaşamadım... ..**”. (S4)

S3’ün ifadelerinden girişimciliğin halefte olabilecek bir özellik olduğu ancak girişimci ruh eksikliğinin risk teşkil etme potansiyeli taşımadığı, işi sürdürmenin daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. S4 halefin girişimcilik yeteneklerinin önemli olduğunu ancak konuyla ilgili bir sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların tamamında** halefin girişimci özellik göstermesinin farklı sebeplerle tercih sebebi olduğu ve halefin girişimci özelliğine yönelik herhangi bir zorluğun yaşanmadığı görülmektedir.

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. **S1-S4 ile S2-S3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **S1-S4** işletmenin daha da büyümesi adına halef adayındaki girişimci özelliğinin önemli olduğunu belirtirken; **S2-S3** işletmenin yaptığı işin sürekliliğinin önemli olduğuna vurgu yapmıştır. **S1-S4 ile S2-S3** arasında işletmenin büyümesine ve işletmenin sürekliliğine ilişkin önceliklerdeki farklılıktan hareketle kavramların ele alınış ve konunun yorumlanması açısından farklılığın olduğu söylenebilir.

#### **3.8.2.3. Halefin İşletmeye Katılmadaki Gönülsüzlüğü ile Memnuniyetsizlik ve Motivasyon Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi**

##### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Bowman (1991), Filizöz ve Kılıç (2018) ve Adedayo ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmalarda halefin işletmeye katılmasına dair gönülsüzlüğü ile memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliğinin, seleflerin devir sürecinde karşılaştığı zorluklardan biri olarak ele alınmaktadır. Ancak yapılan mülakatlar neticesinde literatürün aksine olarak **katılımcıların hiçbirinde** halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü ile memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliğinin herhangi **zorluk unsuru oluşturmadığı** görülmektedir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir sürecini sonlandırmış olan aile işletmelerinden katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Bilmiyorlar başka bir iş. ... .. Hep buradalar. O yüzden bir gönülsüzlük olmadı. Birde yaptığımız işin uzun süreli bir geleceği var ve iş yaparken oğlumun yanımdan hiç ayırmadım. Eğer oğlumda memnuniyetsizlik motivasyonsuzluk olsaydı damadım var, diğer oğlum var onlara yönelebilirdim ama ben açıkçası böyle bir durumu hiç sezmedim... ..”.* (S1)

*“Yaptığımız işin uzun süreli bir geleceği var ve iş yaparken oğlumun yanımdan hiç ayırmadım. Eğer oğlumda böyle bir durum olsaydı damadım var, diğer oğlum var onlara yönelebilirdim ama ben açıkçası böyle bir durumu hiç sezmedim. Benim için böyle bir durumdan bahsedilemez”.* (S1)

*“Halef adayı üniversiteyi bitirir bitirmez hemen işletmede farklı kademelerde çalışmaya başladı. Çalışmadan önce de zaten halefe yönelik bazı eğitimler yapmaya gayret gösterdik. Yani işletmeye yönelik meyil gösterebilir istedik. Bu yüzden bir gönülsüzlük sezmedim. Ben hiç bunu düşünmedim. Ama bu sıkıntılar yaşanmasın diye yapılan planlamalar doğrultusunda işlerin icrası konusunda profesyonel yönetime geçişi düşünüyoruz zamanla”.* (S2)

S1’in ifadelerinden halefin, işletmeye erken yaşlardan itibaren girmesinin ve yapılan işin sektörel olarak sürekli olma kapasitesi sebebiyle memnuniyetsizliğinin, motivasyon eksikliğinin ve işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğünün selef açısından herhangi zorluk oluşturmadığı anlaşılmaktadır. S2’nin ifadelerinden ise halefe yönelik belli birtakım eğitimlerin uygulanması ve halefin erken yaşlardan itibaren işletmenin farklı kademelerde bulunması sebebiyle belirtilen göstergelere ilişkin herhangi zorluğun oluşmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca S2, halef adayında memnuniyetsizlik, motivasyonsuzluk, işletmeye katılmada gönülsüzlük gibi durumların olması durumunda yönetimin profesyonellere devrini alternatif olarak görmektedir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğünün zorluk unsuru olmadığını belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Bizim halef adaylarımız yaklaşık lise yıllarından itibaren aile meclislerinde bulunmaya başlar. Ucundan köşesinden işlere bulaşırlar. Hiç gönülsüzlük sezmedim buna yönelik zorluk düşüncesi olmadı”.* (S3)

*“Düzgün bir iş kuruluyorsa **selefin görevi bu işin sürdürülebilirliğini planlaması** lazım. Eldeki insan kaynağında memnuniyetsizlik veya motivasyonunda düşüklük varsa bu durum geliştirilmeye çalışılır ama bu durum devam ederse o halefte **ısrarcı olmak işin sürdürülebilirliğini tehlikeye atar**. Yani selefin devretmeye niyeti varsa ya aileden birine devreder ya da işin sürdürülmesini sağlayacak **mekanizmaları kurar**. Halefte **en ufak bir gönülsüzlük varsa ben işletmeye sokmam**. Bu durumda **profesyonellere yönetimi devrederiz**. **Kurallar neyse ona göre hareket edeceksin**”. (S3)*

S3’ün ifadelerinden, işletmenin süreklilik kazanmasının kendileri açısından olmazsa olmaz bir konumu olduğu söylenebilir. Yönetici adaylarının *aile meclisi* geçmişinin bulunmasının, işletmelerinde yönetim kademesine gelecek kişilerde bir ön kabul olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Katılımcı açısından yönetim kademesinde bulunacak kişilerin öncelikle işlerin konuşulduğu, işlere ve aileye yönelik birtakım kararların alındığı aile meclisine dahil olmasının tercih edilmesinden bahsedilebilir. Ayrıca işletme genelinde belirlenen kuralların herkes açısından bağlayıcı olduğu ve işletme mülkiyeti ekseninde herhangi kişinin ayrıcalık görmeden işlerin idare edildiği anlaşılmaktadır. Yani asıl önemli olan şahıslar değil ailenin sahip olduğu yegâne varlık olan işletmedir.

*“Oğlum askerden gelir gelmez hemen işlere atıldı. Zaten **çocukluktan beri ‘baba ben de burada çalışacağım’** deyip dururdu. Gönülsüzlük ya da isteksizlik olmadı”. (S4)*

*“Halefin memnuniyetsizliği ve motivasyon eksikliği bence genelde aile işletmeleri için zorlu bir konudur. Ben halef adayında **memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüklüğünü yaşadığımda bunu aşmak için çeşitli alanlara yöneldim**. Örneğin maaş bağlama ve yükseldiği kademeye göre maaşının yükseltilmesi gibi. Bu durum uzun sürmedi **aldığım tedbirlerle ama uzun sürseydi zorlamazdım**. **Diğer halef adaylarına yönelirdim**”. (S4)*

S4’ün ifadelerinden, halef adayında memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliği ile karşılaştığında çeşitli motive araçlarını devreye soktuğunu, onu motive etmeye çalıştığını beyan ederek aslında öncelikle mevcut halefin bir takım çalışma ile motive edilmesinin tercih edilerek mevcut halef üzerinden işlerin yürütülmesini tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların ifadelerinde, halef adaylarının erken yaşlardan itibaren işletmenin farklı kademelerine katılmış olmalarının, haleflerin ilerleyen zamanlarda işletmeye katılmadaki gönülsüzlüklerinin ortaya çıkmasını engelleyen bir faktör olduğu ortak vurgu olarak görülmektedir.



## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların hiçbirinin** halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğüne yönelik zorluk unsuru ile karşılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu zorlukla karşılaşmamasına dayanak olarak ise halef adaylarının erken yaşlardan itibaren işletmenin farklı kademelerinde bulunması ortak vurgu olarak gösterilmiştir. Ayrıca halef adayındaki memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliğinin olması veya beklenmedik şekilde uzun sürmesi durumunda mevcut işin sürekliliği için alternatif seçeneklerin devreye sokulacağı ortak vurgu olarak görülmektedir

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **S1-S4 ile S2-S3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **S1-S4** konuya yönelik sadece haleflerin erken yaşlardan itibaren işletmede bulunması sebebiyle halefin işletmeye katılmada gönülsüzlük yaşamadığını belirtmiştir. Dolayısıyla halefin işlere katılmasına, memnuniyet ve motivasyon durumuna dair planlamaya ilişkin herhangi faaliyetin olmadığı anlaşılmaktadır. **S2**'nin ifadelerinden halefin eğitime yönelik bazı faaliyetlerin uygulandığı ve **S3**'ün ifadelerinden yönetim organlarından biri olan aile meclisinin varlığı anlaşılmaktadır. Yani **S2-S3**, halefin işlere katılmasına yönelik aile meclisi ve halefe yönelik eğitim kavramlarına değinerek belli bir sistematik dahilinde sürecin işletildiğini ifade etmiştir. Ayrıca **S1-S4**'ün ifadelerinde, halefin memnuniyetsizliği-motivasyonsuzluğu durumunda bazı argümanlara başvurularak bu durumun aşıldığı ve aile içerisinden bir diğer halef adayına işlerin devredilebileceği belirtilmiştir. **S2-S3**'ün ifadelerinden ise halefin memnuniyetsizlik-motivasyonsuzluk durumunda belli kurallar dahilinde yönetimin profesyonellere devrinin öngörüldüğü anlaşılmaktadır. Buradan hareketle halefin, işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü ile memnuniyet-motivasyon eksikliğine yönelik, **S1-S4 ile S2-S3** arasında sürecin spontane ve planlı gelişmesine ilişkin bir farklılıktan bahsedilebilir. Bu farklılık ise yine işletmelerin kurumsallaşma dereceleri arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

### **3.8.2.4. Bilgi Yetersizliğinden Kaynaklı Olarak Haleflerin Devir Sürecinde Yavaş Davranmalarına Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Karaca (2022)'ya göre, bilgi yetersizliğinden dolayı haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları selef aktörlerinin devir sürecinde haleflerden kaynaklı karşılaştığı zorluklar

arasında yer almaktadır. Ancak yapılan görüşmelerde **katılımcıların** tamamı bu bulgunun aksine bir verinin ortaya çıkmasına kaynaklık ederek bilgi yetersizliğinden dolayı haleflerin devir sürecinde yavaş davranmalarının kendileri açısından herhangi bir **zorluk unsuru oluşturmadığını** ifade etmişlerdir.

*“Eşek çamura battığı zaman sahibinden kuvvetli kimse olmazmış. **Küçükten beri işleri zaten gördüler öğrendiler. Yeni şeyler ortaya çıkarsa da yapacak bir şey yok yaşayarak öğrenecekler**”.* (S1)

*“Aslında **çoğu şeyi zaten gördü** bu durumun çok etki edeceğini düşünmüyorum. Ama ilerleyen zamanlarda böyle bir durum yaşanmasın diye işi **profesyonellere devretmeyi düşünüyoruz**”.* (S2)

S2, her ne kadar bilgi yetersizliğini halef adayında yaşamadığını ve bu sebeple halefin yavaş davranmasına yönelik bir zorlukla karşılaşmadığını belirtmiş olsa da söylemlerinden geleceğe yönelik planlamaların yapıldığı anlaşılmaktadır. İşletmenin sürekliliğinin tehlikeye girmemesi için işinin ehli profesyonel yöneticilere yönetimin devredilmesinin düşünüldüğü görülmektedir.

*“Gelecek kişinin çok ciddi **oryante** olması lazım. Biz bir sene yumuşak davranırız. Bu sebeple bizim açımızdan bir zorluk olmadı. Devrederken **varlığın yönetimini devrediyorsunuz** bunun yanında yetki ve sorumluluğu vermelisiniz. Sorumluluğu ya becerecek ya da becerecek. **Becerememekte bir eğitim olmuş oluyor. Neyi beceremediğini görecek ... .. Yavaşlık olabilir başta biraz ama hep yavaşsa o zaman bu işin geleceğini etkileyebilir.** Bu konuda birazcık daha kişiyi geliştirmek lazım. **Oryantasyon, iletişim ve ekiple bu durum aşılabılır**”.* (S3)

*“... Aile meclisi gibi mekanizmalar **çocukların genç yaştan bu kültürün içinde büyümesini kültüre girmesini sağlayan mekanizmalar**”.* (S3)

*“**Oğlum işi hemen kavrar öğrenmeye meyli çok yüksek. Bir de küçüklükten beri yanımda olduğu için hemen hemen her şeyi görme imkânı oldu. Bu benim için zorluk değil**”.* (S4)

S3, halef adayına verilecek yetki ve beraberindeki sorumluluğun beraber tahsisinin önemine işaret ederek ancak bu yolla haleflerin bilgi dağarcıklarının ve olağan dışı durumlara müdahale yönlerinin gelişeceğini belirtmiştir. Halef adaylarının işleri yapmadaki yavaşlığının bir süre absorbe edilebileceği dolayısıyla bu yavaşlığın zamanla geliştirilebilir bir alan olarak görüldüğü ifade edilmiştir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**S1-S2-S3-S4**'ün ifadelerinde, halef adaylarının erken yaşlardan itibaren işletmede olmalarının işleyişin ve işlerin öğrenilmesini kolaylaştırması yönüne vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu öğrenim faaliyetinin, olası aksaklıklara yol açacak bilgi yetersizliğinin ortadan kaldırılmasına zemin hazırladığı çıkarımında bulunulabilir.

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **S1-S4 ile S2-S3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **S2-S3**'ün 'profesyonellere devir, aile meclisi' gibi kavramlara atıflarından hareketle konuya daha profesyonel yaklaştığı görülürken; **S1-S4** halef adaylarının erken yaşlarda işlere dahil olmasını göz önünde bulundurarak konuya daha gündelik yaklaşmıştır. Buradan hareketle **S2-S3 ile S1-S4**'ün kurumsallaşmaya yönelik algıları ile kurumsallaşmada buldukları aşamalar arasındaki açıklığın farklılaşmaya sebep olduğu görülmektedir.

### **3.8.3. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk ve 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

Bu başlık içerisinde öncelikle, aile işletmelerinin devir sürecinde halef aktörünün devir süreci esnasındaki beklentilerine ilişkin literatür taraması ile oluşturulan bulgular ile saha çalışması ile elde edilen veriler arasındaki uyum karşılaştırılacaktır. Ardından literatür bulgularından hareketle tasarlanmış saha çalışmasından elde edilen veriler ışığında nesiller arasında bir farklılık veya benzerlik olup olmadığı konusu analiz edilecektir. Tablo 13'te katılımcıların, literatürden hareketle oluşturulmuş olan halefin devir süreci esnasındaki beklentileri ve katılımcıların bunlara verdiği cevaplar bulunmaktadır. Çalışmadan sağlıklı çıktı elde edilerek beklenen sonucun alınması adına, tabloda oluşturulan taslak çerçevesinde bulguların yorumlanmasına yer verilecektir.

**Tablo 13**

#### *Halefin Süreç İçerisindeki Beklentilerine Yönelik Bulgular*

<b>Gösterge/Kod</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>
Selefin devretme niyetinin olması	+	+	+	+
Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılarak halefin güven kazanması durumu	-	-	-	-
Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması	+	+	+	+
Devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesi	-	-	-	+

### 3.8.3.1. Selefin Devretme Niyetinin Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi

#### a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması

Aile işletmeleri yönetim devir sürecinde önemli konumu bulunan selef ve halef aktörleri arasında işletmenin sürekliliğini sağlamak için ortak paydalar düşünüldüğünde selef aktöründeki yönetimi devretme niyetinin (Massis vd., 2008) varlığı da bu ortak paydanın bileşenlerindedir. Literatürdeki çalışmalar selefin devretme niyetinin olmasının halefte beklenti unsuru olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan mülakatlarda da **katılımcıların tümünde** böyle bir **beklenti olduğu** alınan cevaplardan görülerek **literatüre paralellikten** bahsedilebilir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir süreci sonlandırılmış aile işletmelerinde selefin devretme niyetinin olmasının beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Büyüklerimiz şirketi **evladı olarak** görmüştür. Onun için her şeyi sahiplenirler. Ondan dolayı sonraki kuşağa devirde ben bırakırsam çocuklar benim gibi yapamazlar gibi duyguya kapılırlar. Biz bunu **büyüklerimizi içimizde tutarak** aşıyoruz. Allah ömür verdiği müddetçe içimizde tutuyoruz. Onları hala **içimizde tutarak hem bilgi hem tecrübe alışverişi yapıyoruz hem de sorumluluklarının artık devredilmesini kendileri fark ediyorlar. Bu böyle olunca otomatikman devir kolay oluyor**”. (H1)*

H1'in ifadelerinden işletmenin selef açısından konumuna dikkat çekilerek selefin yönetimi devretme konusundaki çekincesinin olağan olmasının kaynağına vurgu yapılmıştır. Selefin devretme niyetinin olmamasını aşmanın farklı yollarının olduğunu ve kendilerinin bu konuyu selefi, icracı olmamak kaydıyla devirden sonra da işletme içerisinde tutarak aştıklarını belirtmiştir. Bunun yanında devir sürecinin kademeli olduğundan ve aslında bunun sağlıklı bir işleyişi beraberinde getireceğinden bahsedilmiştir. Selef aktörünün devir süreci boyunca işletmede durmasıyla sürecin sancısız gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

*“İşletmenin kurucusu olan kişinin kurduğu işletmeyi devretmek istememesi tabii ki istenen bir durum değil. Ancak bence selefler şunun kritiğini yapmalılar. **Ben işletmeme***

*ne olmasını istiyorum? Devam mı etsin yoksa benle beraber son mu bulsun. Sonuçta kişiler ölümlü. Eğer işletmeyi dediğiniz gibi çok sevme durumu varsa işletmeye ne olmasını istediklerini düşünmeliler. Aslında yönetim kurulu, aile anayasası gibi yapılanmalar bu isteksizlik durumunun önüne geçmek için yapılıyor. Bizim işletmemizde de bu yapılanmalar olduğu için aksama yaşamıyoruz”. (H2)*

H2 ise devir sürecinin temel olarak selef açısından kritik bir karar süreci olma özelliğine değinmiştir. İşletmenin selef aktörleri açısından özellikli konumuna vurgu yapılarak sürekliliğin sağlanması adına devir sürecinde selefin kendisinin de bir sonunun olduğunu bilerek adım atmasının faydalı olacağına vurgu yapılmıştır. Bunun yanında yönetim organlarına yönelik kullanılan ifadelerden hareketle işletmenin işleyişinde kurumsallaşmanın etkin olduğu söylenebilir.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde selefin devretme niyetinin olmasının beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Yani tabii niyet olmalı. Niyet yoksa boşuna kürek çekme olabilir. Orada niyetin neden olmadığına da bakmak lazım. Eğer bir güven eksikliği varsa halefin biraz hani görev alması kendini göstermesi lazım. Eğer yönetimi devralma niyeti varsa, güven kazanmasına ihtiyaç olabilir. O zaman bu ihtiyaca yönelik halef çalışabilir. ... Zaten konuştuğumuz yavaş yavaş işin içine girmek. Bu yolun köşe taşlarından biri böyle başlayacak zaten devirde böyle bir günden sonraki gün olmayacak”. (H3)*

H3 devir sürecinin selefteki devir niyetinin varlığıyla olgunluk kazanacağını belirtse de aslında sürecin iki ayaklı olduğuna vurgu yaparak selefin yönetimi devretme isteği üzerinde halef aktörünün güven vericilik düzeyinin önemine değinmiştir. Selefte bu güven duygusunun tatminkâr düzeyde olmasıyla devir sürecinin sancısız gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Ayrıca selefin işletmeden ayrılması ve halefin yönetime dahil olmasının belli bir düzen çerçevesinde planlı işletilmesi gerekliliğine dair vurguların olduğu görülmektedir.

*“Selef devretmeye istekliyse eğer çocukla baba arasında daha koordineli ve başarılı bir sonuç ortaya çıkar. Aksi takdirde zorla bir babanın çocuğuna devretmesi hem çocuk tarafından hem de baba tarafından aile şirketlerinde işleyişte sıkıntıya sebep veriyor. Dolayısıyla bu durum benim açımdan bir beklentidir ...”. (H4)*

H4'ün ifadelerinden ise devir niyetinin, selef ve halef arasındaki iletişim ile perçinlenmesiyle olumlu sonuçlar doğuracağına işaret edilmektedir. Yani hem selefteki istek hem de halefteki isteğin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**H1-H2-H3-H4'ün** ifadelerinde devir sürecinin kademeli gerçekleştirilmesine yönelik ortak vurgu görülmektedir. Ayrıca selefin devretme niyetinin, aile işletmelerinin devamında önemli bir eşik olduğu gerçekliğinden yola çıkıldığında seleflerin devretme niyetinin olmasının önemli görüldüğü söylenebilir.

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **H1-H4 ile H2-H3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **H2-H3'ün** ifadelerinde işletmede aktörlerin alacağı kararlarda ve bu kararların uygulanması safhasında planlı uygulanacak adımların ve kurumsallaşmaya yönelik oluşturulan mekanizmaların etkinliğinden bahsedilebilir. **H1-H4'ün** ifadelerinde ise belirtilen göstergeye yönelik yapılan yorumlarda herhangi kurumsallaşma organına yönelik değerlendirmenin yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla **H1-H4 ile H2-H3** arasında sürecin, planlı işletilmesi ve belli bir takım kurumsallaşma çerçevesinde yapılmasıyla ilgili farklılığın olduğu söylenebilir.

#### **3.8.3.2. Devir Sürecinde Selefin Bir Süre Şirketten Ayrılarak Halefin Güven Kazanmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

##### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Arıcıoğlu ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada selefin devir sürecinde bir süre şirketten uzaklaşması ve halefin işleri selef olmadan da yürütebileceğine yönelik özgüven kazanması, haleflerin süreç içerisindeki beklentileri arasında gösterilmektedir. Yapılan saha araştırmasında *katılımcıların böyle bir beklentiye sahip olmadığı* görülmüştür. *Seleflerin şirketten ayrılmadan haleflerle beraber çalışıp onlara bazı sorumluluklar verilerek güven duygusunun oluşmasının tercih edildiği* tespit edilmiştir. Kaldı ki bir önceki göstergede de yer alan ifadeler bu kanıyı perçinlemektedir.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir süreci sonlandırılmış aile işletmelerinde selefin devir sürecinde bir süre şirketten ayrılarak halefin güven

kazanmasının beklenti unsuru olup olmadığına yönelik sorulan soruya katılımcıların söylemleri şu şekildedir:

*“... .. **O durum bence sakıncalı olur.** ... .. Bir kurum büyüyor ama geride bir bilgi bankası var. Ondan ara ara işletmeden ayrılmasını bekleyemeyiz. ... .. Bize büyük gelen olaylar ona küçük gelebilir. Adeta bir anahtar gibi... ..”.* (H1)

*“Ben zaten işletmemizde erken yaşlardan itibaren bulunduğum için çoğu işi gördüm bazılarını **yönetme fırsatım oldu.** Bu nedenle kendime güven duygumun olması için böyle bir beklentim yok. Zaten **kurucunun veya selefin şirketten bir süre ayrılması, halefi dışardan izlemesi çok doğru da değil bence**”.* (H2)

H1'in ifadelerinden, selefin işletme içerisinde önemli bir konumu olduğu anlaşılmaktadır. Kurucunun edindiği tecrübelerin, kurduğu ilişkilerin işlerin yürütülmesinde ve karşılaşılabilecek zorlukların aşılmasındaki konumuna dikkat çekilerek bir anda şirketten ayrılmasının geri dönülmez olumsuzluklara sebep olabileceği gerçekliğinden hareketle böyle bir beklentinin olmadığı anlaşılmaktadır. H2'nin işletme içerisinde erken yaşlardan itibaren bulunmasıyla güven duygusunun geliştiği anlaşılmaktadır.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde selefin devir sürecinde bir süre şirketten ayrılarak halefin güven kazanmasının beklenti unsuru olmadığını belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“**Beraber çalışırken ki süreçte belli görevler devredilmeli.** Yani genel müdürlüğü sen al ben bir süre dışarıdan izleyeyim olmadı tekrar işleri alayım falan olmaz... Yani Genel Müdürlüğü geri al ver öyle bir şey olmaz ama atıyorum belli projelerde ya da belli konularda halefe görev vererek onu uzaktan izleyebilir. Konuyu nasıl yönetiyor gözlemleyebilir. Yani görevin deneme süreci olmaz. ... .. **O deneme sürecini iş içerisinde icrada küçük küçük görevlerle yapmalılar**”.* (H3)

*“Bu **ayrılarak değil aslında başka formülle yapılabilir.** Sonuçta bazı kritik kararlar almak lazım. Bunu da ancak büyüklerle yapabiliyorsun. O **tecrübeden faydalanmak** lazım. Belki beni **bazı işleri yaparken görerek ve uzaktan kontrol** ederek. Onun için işlerden ayrılarak değil de başka bir alternatifle yapılabilir”.* (H4)

Katılımcıların tamamının ifadelerinden selefin devir süreci devam ederken işletmeden ayrılmasının sakıncalı olabileceği ve bu sebeple selef işletmeden ayrılmadan halefe bazı görevler vererek belirtilen güven duygusunun halefte oluşturulmasının tercih edildiği anlaşılmaktadır.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların ifadelerindeki** ortak vurgu selefin işletmeden bir müddet ayrılıp işleri halefe bırakmasının doğru bir yöntem olmadığıdır. **H1-H4'ün** ifadelerinden selef aktörlerindeki tecrübenin önemli olduğuna dair vurguların da ortak olduğu görülmektedir. **H3-H4'e** göre her iki aktör de iş hayatındayken halefe birtakım sorumluluklar verilerek özgüven kazandırılması daha etkili görülmektedir. Ayrıca **H3-H4'ün** ifadelerinden, devir süreci devam ederken selefin bir süre şirketten ayrılmasının işletmenin sürekliliğini olumsuz etkileyebileceğinden sakıncalı görülmektedir.

Bu göstergeye ilişkin nesiller arası seleflerin işletmeden belirli bir dönem için uzaklaşarak halefin özgüven kazanmasına yönelik ortak bir olumsuz yaklaşımın varlığı görülmektedir. **H3-H4'ün** selefin özgüven kazanmasına yönelik **H1-H2'ye** kıyasla daha sistematik bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Bu sistematik yaklaşımın temelinde işletmelerin 2. nesilden 3. nesile devir aşamasına kadar gelmiş olmasının getirdiği tecrübenin varlığı yatmaktadır.

### **3.8.3.3. Selefin Halefe Karşı Saygılı Tutum Sergilemesi ve Anlayışlı Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

İlgili literatür incelendiğinde devir süreci esnasında selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması, halef açısından bir beklenti unsuru olarak ele alınmıştır. Yapılan mülakatlar neticesinde *katılımcıların tamamının* literatüre paralel olarak selefin halefe karşı saygılı ve anlayışlı olmasına yönelik *beklentilerinin olduğu* anlaşılmaktadır.

1. nesilden 2. nesile devir süreci devam eden ve devir süreci sonlandırılmış aile işletmelerinden olan katılımcılar bu göstergeye ilişkin şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Bu yaşanan bir durum aslında. **Yönetici** yönetimi devrederken **acabaları yaşayabiliyor**. Bu ise genelde **halef adayındaki tutum ve davranışlardan** ileri geliyor. Yani nerde akşam orda sabah mı yapacak yoksa şirketi hak ettiği yerlere mi taşıyacak gibi bir soru işareti olduğunda bu sıkıntı. ... .. Bu sebeple **işletmeyle alakadar olduğum, babamın yanında büyüdüğüm için** ben böyle bir saygı görmeme ve anlayış sorunu gibi bir sıkıntı yaşamadım”. (H1)*



*“Bu konuda zorluk yaşamadım. Sonuçta işletmeye dahil olurken XYZ Bey (halefin babası) işlerle yeni yeni alakadar olmam sebebiyle bize karşı anlayışlıydı. Benim anlayışlarıma, değer yargılarıma herhangi bir baskı veya saygısızlık sezmedim zaten. Tabi aile kültürü işletmemizde olmazsa olmaz bir olguyu ifade ettiğinden haliyle benim de bu kültüre uygun davranmam beklendi”. (H2)*

H1'in ifadelerinden halefe karşı oluşacak saygı ve anlayışın aslında halef adayının takındığı tavırlar neticesinde oluşacağı anlaşılmaktadır. H2 selefin halefe karşı saygılı ve anlayışlı olmasının önemli olduğunu belirtmiş ve özellikle aile kültürünün ortak payda olması gerektiğini vurgulamıştır.

2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmelerinde selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olmasının bir beklenti unsuru olduğunu belirten katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

*“Tabi bu konu önemli. Ancak benim bu konuda yaşadığım bir olumsuzluk olmadığı için ayrıntılı bir yorum yapamam. ... Ama herkesin birbirinin farklılıklarına saygı göstermesi önemli. Bu saygı durumu olacak ki ortaya çıkan tartışmalarda doğru yolu bulabilelim”. (H3)*

H3 ise fikirlerin uyuşmadığı noktalarda doğru kararların alınabilmesi için özellikle kişilerin birbirini dinleyerek karşılıklı saygı ve anlayışın önemli olduğunu belirtmiştir. İşletme adına kritik eşiklerde ortaya çıkan anlaşmazlıklarda doğru seçeneğin seçilmesi için aktörler arasındaki saygının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

*“Bu kesinlikle önemli. Bu olmazsa zaten bir güç savaşı başlar. ... Dolayısıyla şirket geleceği karanlık olur. Yani bir kere selefte halefi işlerden uzaklaştıracak bir güç var. Selef bunu kullanırsa işletme sürüncemede kalacaktır. Her halükârda saygı ve anlayış karşılıklı şekilde olmazsa işletme çökmeye mahkûmdur”. (H4)*

H4 saygı ve anlayış ortamının olmaması durumunda bir güç savaşından hareketle kaotik bir ortamın oluşacağı ve bunun işletmenin sonlanmasına kadar gidebileceğini belirtmiştir. H3 katılımcısı da saygının olmadığı bir durumda tartışmalarda doğru yolun bulunamayacağını ima etmiştir.

Tüm katılımcının ifadelerinden yola çıkarak selefin, halefin yapacağı hatalara karşı tolerans göstermesinin, farklılıkları kabul etmesinin, anlayışlı olmasının bir saygı duyma biçimi olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Ancak bu saygıyı hak etme konusunda halefin rolünün önemine de işaret edilmiştir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların tamamının** ifadelerinden selef ve halef arasında oluşacak saygı ve anlayış ikliminin işletmenin sağlam şekilde devam ettirilmesine zeminin hazırlayacağı anlaşılmaktadır.

**H3-H4'ün** ifadelerinden selefin halefe göstereceği saygının aslında işletmenin geleceğiyle ilişkili olarak ele alındığı görülmektedir. **H1-H2'nin** ifadelerinde ise ortak vurgunun halefin davranış biçimlerine yönelik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla **nesil grupları arasında** selefin halefe karşı anlayışlı ve saygılı olmasına ilişkin konuyu ele alış biçimlerinde farklılık görülmektedir. 1. nesilden 2. nesile geçiş yapan **H1-H2** katılımcıları saygı görme konusunda özellikle halefin rolüne vurgu yaparken, 2. nesilden 3. nesile geçiş yapan **H3-H4** katılımcıları ise saygı konusundaki eksikliğin bir çatışma kaynağı yaratma potansiyeli oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle **H4** selefin bu konudaki yıkıcı etki yaratacak gücüne işaret etmiştir.

### **3.8.3.4. Devir Sürecinde Halefin Bazen Selef Tarafından Denetlenmesine Yönelik Beklenmeye İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Devir sürecinde halefin selef tarafından bazen denetlenmesi literatürde halefin süreç içerisindeki beklentileri arasında ele alınmaktadır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde üç katılımcının (**H1-H2-H3**) devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesine yönelik **beklenmeye sahip olmadığı** anlaşılmaktadır. Bir katılımcı ise (**H4**) devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesini bir **beklenme unsuru olarak gördüğünü** belirtmiştir.

*“Zaten devir süreci sonlanmasına rağmen hala babamız işletmeye gelir gider. Onun varlığını daima hissederiz. Her ne kadar icracı olmasa da yaptığımız toplantılara iştirak eder. Eğer görüşleri varsa mutlaka bize tavsiyelerde bulunur. Yani benim açımdan selefin ara ara faaliyetlerimizi denetleme değil de daha çok yapılanları görmesi, tavsiye vermesi veya onaylaması bir beklentidir”. (H1)*

*“Aktif yönetim aşamasındayken selefin alınacak kararlarda etkin olması gayet normaldir. Devir sürecinde ise tabii selef bazı konularda kendi tecrübesini halefe aktarır tabii. Zaten bu da denetim değil işletme adına fikir açıcı faaliyetlerdir. Haleflerin*

*devir süreci sonunda yönetimi devralmasıyla selef tarafından yapılacak denetimler rahatsız edici olabilir. Böyle bir durumda çalışanların işe adaptesi, kendimi yetersizlik konusunda sorgulamam gündeme gelebilir". (H2)*

H2'nin ifadelerinden böyle bir beklentisinin olmadığı aksine böylesi bir durumun özellikle selef aktif yönetimden ayrıldıktan sonra gerçekleştiğinde kendisi açısından rahatsız edici olacağı anlaşılmaktadır. Ayrıca konuya yönelik liderin yönetimde aktif olduğu, devir süreci ve yönetimi devrettiği aşama olmak üzere üç aşamalı yaklaşıma değinilmiştir. Selefin devir süreci sonunda işlere müdahalesinin, halefin kendisini sorgulamasına ve dolayısıyla işletmenin sürekliliğinin olumsuz etkileneceğine dair fikir sahibi olunabilir.

*"Aslında bu süreci aktörler karşılıklı planla uygulayacakları için **bu durum denetleme olmaktan çıkar bence**. Selefin görüşleri çok önemlidir. Acaba doğru yolda mıyız, eksik işlemimiz var mı diye görüş almak isterim. Selef ve halefin beraber çalışabileceği **yapıcı geri bildirimlerle** birbirini besleyebiliyorlarsa bu süreç ve sistem çok faydalı olur". (H3)*

*"Tabi süreç içerisinde **denetleme mutlaka olmalı**. Çünkü süreci ortaya çıkaran, bilen zaten o. Denetleme yapılırken **fikir alışverişi gibi faaliyetlerde olacaktır**. Sonuçta tecrübelerin bilginin aktarımı veya iyileştirilmesi konuları gündeme gelebilir. Bu sebeple bu durum benim açımdan önemli bir **beklenti unsurudur**". (H4)*

H4'ün ifadelerinden tecrübe aktarımı, fikir alışverişi gibi terimlerin denetleme ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buradan hareketle terimler arasında karmaşanın olduğu söylenebilir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Katılımcıların ifadelerindeki** ortak vurgu, devir süreci esnasında yapılan bilgi alışverişi, tecrübe aktarımı gibi konuların gayet normal olduğudur. **H1-H2-H3** konuya farklı bir boyut katarak selef aktörlerinin bazı tavsiye ve yönlendirmelerde bulunmasının normal olduğunu ancak bunun denetleme şeklinde olmaması gerektiğini belirtmiştir.

**H1-H2-H3**, devir sürecinde halefin denetlenmesinin doğru bir yöntem olmadığını belirtmiştir. Bu sürecin karşılıklı uyumu geliştirecek şekilde işletilmesinin uygun görüldüğü anlaşılmaktadır. **H4** ise selefin halefi denetlemesini önemli bir beklenti olarak gördüğünü ifade etmiştir. Dolayısıyla **H1-H2-H3** ile **H4** arasında selefin yapacağı faaliyetin denetim olup olmaması gerektiği yönünde farklılığın olduğu söylenebilir.

H4'ün bu şekilde değerlendirmede bulunmasında temsil ettiği işletme genelinde selefin maksimum derecede etkin olmasından ileri geldiği söylenebilir.

### **3.8.3.5. Selef Tarafından Devir Sürecinin Ayrıntılı Biçimde Hazırlanması ve Halefi Bu Planlanan Sürece Yönelik Yetiştirmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi**

#### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Güney (2007) tarafından yapılan çalışmada aile işletmelerinde selefin, devir sürecini ayrıntılı biçimde hazırlaması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesinin halef aktörlerinde bir beklenti unsuru olduğu belirtilmiştir. Katılımcılardan üçü (**H1-H2-H3**) devir sürecinin hazırlanmasında sadece selef aktörünün etkin olmaması gerektiğini belirterek **böyle bir beklentiye sahip olmadığını** belirtmiştir. Bir katılımcı (**H4**) ise selefin devir sürecini planlaması ve halefi bu sürece yönelik yetiştirmesini **beklenti olarak gördüğünü** belirtmiştir.

*“Tabi devir süreci planlı bir şekilde gerçekleştirildi ama bu planlama yazılı olmaktan çok şifahi bir planlamayla oldu. Aile anayasamız mesela zamanla olacak. Selef ile halefin devir sürecinde eşit oranda etkili olduğuna inanıyorum. Bayrak yarısını düşündüğümüzde bayrağı devreden veya devralan daha etkilidir denemeyeceği gibi. Bu gibi selef devir sürecini planlamada önder olacak ki işler aksamasın. Ama süreç sadece selef tarafından hazırlandığında yetersiz kalabilir. Diğer yandan öğretmen öğrenciyi eğitir, yetiştirir ve sene sonunda iyi notla mezun olmasını bekler. Aynı şekilde selefte halefi eğitecek tabi. Devir sürecini hazırlaması değil ama beni sürece yönelik yetiştirmesi beklentim”. (H1)*

*“Bizim açımızdan yapılan planlamalar doğrultusunda süreç işletiliyor. Bence devir gibi önemli bir konuda seleya da halef gibi tek aktörle planlama yapılmamalı. Bir ortak akıl öncülüğünde süreç planlanmalı ve işletilmeli. Ancak belirlenen sürece yönelik yetiştirilmek tabii herkes için faydalı olur. Ama bence bu sadece selef tarafından değil kurallar dahilinde işletilmeli”. (H2)*

H1'in ifadelerinden yapılan iş ve işlemlerde selefin azami derecede etkili olduğu anlaşılmaktadır. Devir sürecinde her ne kadar selef ve halefin etkin olduğu belirtilse de sürecin planlanmasında selef aktörünün önderlik konumunun katılımcımız için önemli olduğu görülmektedir. H1 devir sürecini planlamada selefte liderlik rolünden dolayı daha fazla sorumluluk yüklemekle birlikte devir sürecinin planlamasına halefin de katkı

vermesi gerektiği şeklinde bir fikre sahiptir. Ayrıca devir sürecinin hazırlanmasında aktörlerin müşterek çalışması doğru görülse de sürece yönelik halefin eğitilmesinin, hazırlanmasının selef tarafından yerine getirilmesi beklenmektedir. H2'nin ifadelerinden ise sürecin planlanması ve haleflerin bu sürece yönelik eğitiminin belli bir kural dahilinde yapılmasının doğru görüldüğü anlaşılmaktadır. Yapılacak bu faaliyetlerde ise tek kişinin etkinliğinden ziyade yetkili bir organın sergileyeceği ortak aklın etkin olmasının gerekli olduğu belirtilmiştir.

*“Bizde devir süreci sürekli var. Artık bu düzenli şekilde oluyor. Ama devir süreci bence her aktörler bazında planlanması bence daha önemli. Bu **planlanan sürece göre yetiştirilmemiz** mevzu bahis olur. **Sadece selef eğitemez ki her şeye vakıf olamayacağı için. Yani bu durum benim beklentim değil. Bu süreç kesinlikle ortak bir payda etrafında oluşturulmalı**”. (H3)*

*“Selefin süreci planlaması ve halefi hazırlaması benim açımdan bir **beklenti unsuru** tabii ki. **Bir baba evladını göreve hazırlamazsa o evlat nasıl görevi devralabilecek. Mesela yönetimi devralmak için belli bir donanım sahibi olmak lazım. İşte bu donanımı baba evladına kazandıracak yani yönetime hazırlayacak**”. (H4)*

H3'ün ortak payda ve H2'nin ortak akıl söylemleri aslında işletmedeki iş ve işlemlerin, alınacak kararların kurumsallaşmanın ortaya çıkardığı belli bir düzen çerçevesinde oluştuğunu göstermektedir. H4'ün ifadelerinden, halefin yetiştirilmesinde ve devir sürecinin planlanmasında selef aktörünün etkili olduğu ve sorumluluğun sefeye yüklendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H4'ün temsil ettiği işletmede 'baba' figürünün etkin olduğu ve ortaya çıkarılan iş ve işlemlerin bu figür ekseninde vücut bulduğu söylenebilir.

## **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**H1-H2-H3** devir sürecinin planlanmasında ve planlanan sürece yönelik halefin yetiştirilmesinde sadece selefin etkin olmaması gerektiğini belirtmiştir. Belli bir plan dahilinde, selef ve halefin katılımı neticesinde sürecin hazırlanması ve halefin yetiştirilmesinin doğru görüldüğü belirtmiştir. **H4'ün** ifadelerinden ise selefin, devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanmasında etkin olmasının bir beklenti unsuru olduğu anlaşılmaktadır. **H1'in** ifadelerinde de selefin sürece önderlik etmesinin önemi

vurgulanmıştır. Dolayısıyla **H1-H4**'ün ifadelerinden, selefin sürece önderlik etme konumunun ortak vurgu olduğu anlaşılmaktadır.

**H1-H2-H3** bu sürecin planlanmasının ve halefin eğitiminin sadece tek kişiye indirgenmemesi gerektiğini, aktörlerin katılımının daha sağlıklı olduğunu belirtmiştir. **H4** ise sürecin planlanmasında ve halefin eğitiminde selefin etkin olması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla **H1-H2-H3** ile **H4** arasında devir sürecinde aktif olacak aktörler açısından farklılığın olduğu söylenebilir. Bunun yanında **H2-H3** açısından bu sürecin yetkili kurullarca oluşturulmasına ve halefin bu kurullarda alınan kararlar doğrultusunda yetiştirilmesine yönelik beklentinin ortak vurgu olduğu görülmektedir. Ancak **H1-H4**, halefin yetiştirilmesi ve sürecin hazırlanmasına yönelik herhangi kurul, oluşum, mekanizma vs. kavramlarından bahsetmemiştir. Dolayısıyla **H1-H4** ile **H2-H3** arasında konuya yaklaşım tarzı açısından kurumsallaşma derecelerinden kaynaklı bir farklılıktan bahsedilebilir.

#### ***3.8.4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Literatüre Uygunluk, Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamlarında Karşılaştırılması***

Bu başlık içerisinde öncelikle, aile işletmelerinin devir sürecinde halefin seleften ve diğer paydaşlardan kaynaklı karşılaştığı zorluklara ilişkin literatür taraması ile oluşturulan bulgular ile saha çalışması ile elde edilen veriler arasındaki uyum karşılaştırılacaktır. Ardından literatür bulgularından hareketle tasarlanmış saha çalışmasından elde edilen veriler ışığında nesiller arasında bir farklılık veya benzerlik olup olmadığı konusu analiz edilecektir. Tablo 14'te katılımcıların, literatürden hareketle oluşturulmuş olan halefin devir sürecinde seleften ve diğer paydaşlardan kaynaklı karşılaşılan zorlukları ve katılımcıların bunlara verdiği cevaplar bulunmaktadır. Çalışmadan sağlıklı çıktı elde edilerek beklenen sonucun alınması adına, tabloda oluşturulan taslak çerçevesinde bulguların yorumlanmasına yer verilecektir.

**Tablo 14**

*Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Katılımcıların Cevapları*

<b>Gösterge/Kod</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>H4</b>
Halefin, selefte karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı	+	-	-	-
Selefin yöneticiliği bırakmama isteği	-	-	-	-

Selefin iş ve işletme ile kendini özleştirilmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı	-	-	-	+
Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği	-	-	-	-

### 3.8.4.1. Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerin Halefte Yarattığı Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi

#### a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması

Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı haleflerin karşılaştığı zorluklar arasında gösterilmektedir (Sharma vd., 1997). Mülakat verilerine göre katılımcıların üçü açısından (**H2-H3-H4**) halefin selefe karşı sabırlı olması herhangi bir **zorluk oluşturmazken**; bir katılımcı açısından (**H1**), seleflerin **yıllarca çalışmış olmaları** neticesinde oluşan bilgi birikiminin hızlı şekilde halefte de olmasını beklemeleri sebebiyle bir **zorluk unsuru oluşturduğu** anlaşılmaktadır:

*“Biz bu durumu yaşadık. Kendi tecrübelerini **bir anda bizde görmek istemeleri** sebebiyle bu bir sıkıntı oluşturmakta. ... .. Tabi selef bizden bir sabır bekliyor bu da olması lazım zaten. Sonuçta sabır göstermezsek ilerleyemeyiz. ... .. Örneğin zekisindir belki ama yapılacak işe dönük bilgin yetersizdir ya da bazı tecrübeleri edinmen gerekiyordur. Bunun için sabır gerekli. Ama dediğim gibi babam bir anda bizim yetişmemiz için bazen fazla ve aşırı sabır bekliyor ve **bu çoğu zaman zorluk oluşturuyor**”. (H1)*

Katılımcının ifadelerinden, selefin kendisindeki bilgi birikiminin bir anda halefte de olmasını istemesinden kaynaklı haleften fazlaca sabır beklemesi sebebiyle bir zorluk unsurunun oluştuğu anlaşılmaktadır.

Diğer üç katılımcı ise kendileri açısından bu durumun bir zorluk unsuru oluşturmadığını belirtmiş ve bunun nedenini farklı nedenlere dayandırmıştır:

*“Seleften bazı bilgileri edinmek için tecrübesine itimat ederek sabır göstermek tabi önemli bir unsur. Ancak bizim işletmemiz özelinde düşündüğümüzde selef zaten bu sürecin **karşılıklı diyalog ve anlayışla** ilerletilmesi gerektiğini bilir. Bu sebeple selefin sorgusuz sualsiz bir sabır isteği olmadı. Haliyle **böyle bir zorluk unsuru oluşmadı**”. (H2)*

*“Ben hiçbir zaman benden öncekilerde böyle bir beklenti sezmedim. Doğal olarak bu durum benim için bir zorlukta oluşturmadı. Bizde her zaman iki tarafta birbirine saygılıdır birbirini mutlaka dinler. **Çünkü iki tarafında istekleri beklentileri var. Bunları görmezden gelmek olmaz**”. (H3)*

*“Ben böyle bir zorluk unsuruyla karşılaşmadım. ... .. Bize yönetim kuruluna geç denildi ve geçtik. Yönetim kuruluna taze kan da lazım sonuçta. Bundan sonra böyle devam edeceksin dediler. Çokta benim isteğimle alakalı değil ... ..”.* (H4)

H2 ve H3’ün ifadelerindeki *iki taraf, diyalog, anlaşma ve birbirini mutlaka dinleme* gibi kavramlardan, devir sürecinde tarafların karşılıklı görüşlerin ortaya konularak ortak paydada buluşulmasına önem verildiği anlaşılmaktadır. H3’ün *‘Çünkü iki tarafında istekleri beklentileri var. Bunları görmezden gelmek olmaz’* ifadesinden, devir sürecinin özellikle belirtilen *iki aktör odağında* işletildiği görülmektedir. H4’ün *‘Bize yönetim kuruluna geç denildi ve geçtik’* ifadesinden işletme genelinde yazılı kuralların uygulanmasından ziyade şifahi söylemlerin etkili olduğu anlaşılabilir. Diğer katılımcıların aksine burada tek tarafın (selef) baskın olduğu anlaşılabilir halefin alınan/alınacak kararlara sorgusuz sualsiz uyduğu, bir bakıma sabrettiği görülmektedir.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**H2-H3-H4** açısından halefin selefine karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte herhangi bir zorluk oluşturmadığı görülmektedir. Ayrıca **H2-H3**’ün ifadelerinde, iki tarafın birbirini dinlemesi/diyalog ortamının oluşturulması açısından yaklaşımının ortak vurgu olduğu görülmektedir. **H1-H4**’ün ifadelerinden ise işletmenin işleyişinde selef/kurucu aktörünün daha baskın olduğu anlaşılabilir. Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında **H1-H4** arasında bir farklılık görülmektedir. Bu baskınlık birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir sürecinin yaşandığı **H1** açısından bir zorluk olarak görülürken, 3. nesile devrin yaşandığı işletmeyi temsil eden **H4** katılımcısı açısından zorlanmadan sabredilecek bir durum olarak görülmektedir.

#### **3.8.4.2. Selefin Yöneticiliği Bırakmama İsteğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi**

##### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Selefin yöneticiliği bırakmama isteğinin halefler açısından bir zorluk unsuru olduğu görülmüştür (Helmich ve Brown,1972; Gersick vd., 1999; Levinson,1971). Ancak *katılımcıların tamamı* literatürün aksine kendileri açısından böyle bir *zorluk olmadığını* ifade etmiştir.



*“Ben böyle bir zorluk durumundan bahsedemem açıkçası. Zaten biz gereken özen ve önemi babama gösterdik hala gösteriyoruz. Belki ben gittikten sonra beni saymazlar düşüncesi olsaydı bu zorluk ortaya çıkardı ama böyle bir durum olmadığı için herhangi zorluk olmadı”. (H1)*

*“... .. Babamı biz hala işletmede tuttuğumuz için kontrolü bırakmama isteği gibi bir durum olmuyor”. (H1)*

H1'in ifadelerinden halefin *selefe karşı takınacağı yaklaşım tarzının* aslında bu zorluğun temelini oluşturduğu anlaşılabilir. Selefte, ömrünü adadığı işletmesinden yönetim devri sonrasında *apar topar uzaklaştırılma fikrinin* oluşmasıyla selefin yöneticiliği bırakmamasına yönelik zorluğun meydana geleceği ancak bu işletmede kurucunun/selefin herhangi bir şekilde işletmeden uzaklaştırılmaması sebebiyle halef açısından selefin yöneticiliği bırakmama isteğinin oluşmaması sebebiyle zorluk unsuru olmadığı söylenebilir.

*“Devir süreci planlamasına yönelik aslında plan akışına uygun olarak selef zaten gerektiğinde ayrılabilir. Özellikle bizim işletmemizde ne zaman ne yapılacağı gibi konular en ince ayrıntısına kadar belli ve yazılı olduğu için ben dahil herkes ne zaman ne sorumluluk alması gerektiğini biliyor. XYZ (Halefin babası) Bey sürece tamamen saygılı. Zaten bu saygı işletmenin devamlılığını istemesinden kaynaklı. Durum böyle olunca ben işletmemizde buna yönelik bir durum yaşamadım”. (H2)*

*“Biz kurumsallaşmış bir aile işletmesiyiz. Zamanı gelince herkes yapması gerekeni bilir”. (H2)*

H2'nin ifadelerinden, devir sürecinin planlı işletilmesi sebebiyle her aktörün neyi ne zaman ne şekilde yapacağını belli olduğu anlaşılmaktadır. İşletme genelinde ortaya konulacak her iradenin ve aksiyonun planlı olması sebebiyle selefin yöneticiliği bırakmama isteğinin mümkün olmadığı ve doğal olarak selefin yöneticiliği bırakmama isteğinin herhangi zorluk unsuru oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca selef aktörünün bu tavrı takınmasındaki çıkış noktasının, işletmenin süreklilik kazanmasını istemesinden kaynaklandığı belirtilmiştir.

*“Süreç planlı işletildiği için böyle bir durum olmadı. ... .. Ancak her değişim mutlaka zorluklar yaşatır ama bu zorluklar, süreç beraber planlandığında ve herkesin kabul ettiği yazılı kurallar olduğunda aşılabilir”. (H3)*

*“Bizim böyle bir sıkıntımız yok. Çünkü ben selefle uzun süredir beraber çalışıyorum. Kaldı ki şu an hala beraber çalışıyoruz. Bana duyduğu güven fazla olduğu için benim açımdan bu durum zorluk oluşturmuyor”. (H4)*

Devir sürecinin devam ettiği bir işletmeden olan halef katılımcı (H4) konuya güven açısından yaklaşarak, selefin halefe güven duygusunun oluşmasıyla selefin yöneticiliği bırakmama düşüncesinin aşılabileceği ve kendi işletmelerinde güven duygusunun oluşması sebebiyle kendisinde, selefin yöneticiliği bırakmamasına yönelik herhangi bir zorluk unsurunun oluşmadığı anlaşılmaktadır.

H2 ve H3’ün ifadelerinde belirtilen ‘sürecin planlanması’ ve ‘kararların yazılı kurallar çerçevesinde’ yürütülmesinin, selef aktöründe ortaya çıkması muhtemel yöneticiliği bırakmama isteğini engellediği söylenebilir.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**H2-H3’ün** ifadelerinden, işletme genelinde yazılı kurallar çerçevesinde iş ve işleyişin sürdürüldüğü görülmektedir. **H1-H4’ün** ifadelerinde seleflerin, haleflere duyduğu güven sebebiyle yöneticiliği bırakmamasına yönelik herhangi zorluk yaşanmadığı anlaşılmaktadır.

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **H1-H4 ile H2-H3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **H2-H3**, işletme genelinde yazılı kuralların ve yapılan planlamanın, aktörlerin davranışlarını belli bir düzene sokması sebebiyle selefin yöneticiliği bırakmama isteğinin olmayacağına vurgu yapmıştır. **H1-H4’ün** ifadelerinde ise seleflerin halefe duyacağı güven duygusu sayesinde selefin yönetimi bırakmama isteğinin oluşmadığı/oluşmayacağı ortak vurgu olarak görülmektedir. Yazılı kuralların kişilerin davranış şekillerini belli bir kalıp doğrultusunda düzenlediği düşünüldüğünde kişilerin bu kurullarla, işletmenin zararına olacak kararlardan/yaklaşımlardan uzak olunmasının sağlandığı çıkarımında bulunulabilir. Buradan hareketle **H1-H4 ile H2-H3’ün** yönetici oldukları işletmelerin kurumsallaşma derecelerinin farklılığı sebebiyle konuyu ele alış biçimi ve konuya yönelik yapılan çıkarımların farklılaştığı söylenebilir.

#### **3.8.4.3. Selefin İş ve İşletme İle Kendini Özleştirmesinin Halefte Oluşturduğu Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi**

### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Literatürde, halefler açısından selefin iş ve işletme ile kendini özdeşleştirmesinin halefin karşılaşacağı bir zorluk olarak ele alındığı görülmektedir. Yapılan saha çalışmaları neticesinde üç katılımcı (**H1-H2-H3**) açısından selefin iş ve işletme ile kendini özdeşleştirmesinin *aile işletmelerinin yapısından kaynaklanan olağan bir durum* olarak görülmesi sebebiyle herhangi bir **zorluk unsuru oluşturmadığı** görülürken; katılımcılardan biri için (**H4**) bunun bir **zorluk unsuru olduğu** anlaşılmaktadır.

*“Benim açımdan böyle bir zorluk olmadı. Çünkü biz işletmede büyüdük. Hep babamın yanındaydık. Böyle olunca aslında işletme bizi tanıdı, tedarikçiler bizi tanıdı. ... .. Babam da yönetimi bize devredince bir tanışıklığımızın olması sebebiyle herhangi bir sıkıntı yaşanmadı. ... ..”.* (H1)

*“Bence selefin kurmuş olduğu işletmeyle bir görülmesi kadar doğal bir durum yok. Çünkü kendisinin değer yapıları işletmeye mutlaka yansıtacak, herkes ilk olarak onu görmüş. Yapılacak iş ve işlemler ona göre şekillenecek. Bizim işletmemizde de bu böyle. Ancak dediğim gibi erken yaşlarda işletmeye dahil olmam sebebiyle aslında beni de herkes tanıyor, biliyor. ... .. Böyle olunca paydaşlar tarafından olumsuz bir durum sergilenmiyor. XYZ Bey’in (Halefin babası) işler sadece benim çevremde dönsün kurumsallaşmayalım diye bir algısı olsaydı illa ki farklı bir durumla karşı karşıya kalacaktık. Böyle olsaydı benim için zorluk unsuru olurdu ancak şu an için herhangi zorluk durumundan bahsedemem”.* (H2)

H1’in ifadelerinden erken yaşlardan itibaren sürekli işletmede kurucunun yanında bulunmasıyla işletme paydaşlarıyla ortak paydanın olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortak paydanın oluşmasıyla selefin iş ve işletme ile kendini özdeşleştirmesinin halefte herhangi baskı unsurunun oluşmadığı anlaşılmaktadır. H2’nin ifadelerinden ise işletmede kurucunun kilit konumda olduğu, kurucuların düşünce yapısının işletmenin geleceğinin şekillenmesinde etkili olduğu söylenebilir.

*“Mutlaka özdeşleşir. Özdeşleşmesi de aslında doğal olan, iyi olan ve aile işletmesinin gereği de o zaten o kişinin değerleri, kültürü şirket değeri kültürü haline geliyor. Beraber çalışmaksa güven veren bir şey. Bütün çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, herkese bence bu sürecin planlı olduğunun iki tarafın da aynı niyette olduğunu ve zamanın geldiğini hissettirip bunu bildiğimiz sürece zorluk olmuyor aslında. Tabi süreç*

*planlı işletildiği için selef bu özdeşleştirmeyi ne zaman ne şekilde sonlandıracağını bilir”.*  
(H3)

*“... .. Bu tabi bir zorluk unsuru oluşturur. En basit haliyle babamla çalışanlar hala işletmelerimizde var. Yıllarca ondan talimat almışlar. Onun iş yapma tarzını biliyorlar. Haliyle bir şey diyeceğim zaman amalarımız olabiliyor. ... .. Ama ben genç yaşlardan beri işletmede olduğum için beni tanıdılar. Bu açıdan bir tepki vs. almadım ama bu zorluk aklımın bir köşesinde hep var”.* (H4)

H3 ise selefin işletme ile özdeşleşmesinin gayet olağan bir durum olduğunu ve bu durumun da aslında aile işletmesinin bir gereği olduğunu belirtmiştir. Sürecin planlı olmasına vurgu yapan katılımcı, her şeyin plan dahilinde yapılması sebebiyle selefin, davranışlarını bu plana göre şekillendireceğini ifade etmiştir.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**H1-H2-H3** açısından selefin iş ve işletme ile kendini özdeşleştirmesinin herhangi bir zorluk unsuru olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun dayanağı olarak ise katılımcıların, işletmenin farklı kademelerine erken yaşlardan itibaren girmeleri gösterilmektedir. Yani kendilerinin de aslında bu özdeşleştirmenin bir parçası olarak işletmede süregeldiklerini ima etmektedirler. **H2-H3’ün** ifadelerinde selef aktörünün benimsediği kültürün işletme geneline yayılmasının gayet doğal bir durum olduğu ortak vurgu olarak görülmektedir.

Bu göstergede nesiller arası karşılaştırma yapıldığında arada bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **H1-H4 ile H2-H3** arasında bir farklılaşma görülmektedir. **H2-H3’ün** ifadelerinde, kurumsallaşmanın ve planlı işletilen sürecin selefin kendini iş ve işletme ile özdeşleştirmesinin halefte herhangi bir baskı oluşturmasına engel olduğuna ortak vurgu yapılmıştır. **H1-H4’ün** ifadelerinde ise haleflerin erken yaşlarda işlere dahil olmalarıyla işletme paydaşlarının halefe duyacağı güven duygusuna vurgu yapılmıştır. Buradan hareketle **H1-H4 ile H2-H3** arasında belirtilen göstergenin yorumlanma tarzı ve yapılan çıkarımlarda farklılıkların olduğu görülmektedir.

#### **3.8.4.4. Selef ve Aile Üyeleri Tarafından Halefe Duyulan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi**

##### **a. Bulguların Literatüre Uygunluk Bağlamında Karşılaştırılması**

Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği halef aktörünün karşılaştığı zorluklardan biri olarak görülmektedir (Oncesi, 2012; Güney, 2007 ve Günver, 2004). Ancak yapılan mülakatlar neticesinde **katılımcıların hiçbirinin** belirtilen göstergeye ilişkin herhangi **zorluk yaşamadığı** görülmektedir.

*“Bizim şirketimizde adeta bir saygı kültürü var. Bu aynı zamanda işletme kültürü de olmuş. ... .. Babamın eskiden zamanında yaptığı taksimat ve görev dağılımı doğrultusunda her şey yürütülüyor. Her ne kadar ablalarım bizden büyükse de babamın kararları doğrultusunda her şey yürütüldü. ... .. Dolayısıyla her şey bu duruma göre şekilleniyor. Bu açıdan bu durum bir zorluk unsuru değil ... ..”.* (H1)

H1'in ifadelerinden işletme genelinde, kurucunun verdiği kararlar doğrultusunda işleyişin sürdürüldüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşmanın aksine bir yapılanmanın olduğu söylenebilir. Buradan hareketle kurucunun işletmeden ayrılması, hayatının son bulması durumunda iş ve işleyişte aksamaların olabileceği çıkarımında bulunulabilir. Yani tek taraflı bir etkililikten bahsedilerek halefin belirtilen göstergeye ilişkin zorluk yaşamamasının tamamen selef aktörünün eskiden aldığı kararlara halen bağlı olması olarak görülmektedir.

*“Halef eğer güvensizlik durumu seziyorsa kesinlikle iletişim unsuru artırılmalı. Yapılan işlerde daha aktif olmalı ve kendi verdiği kararların doğruluğunu herkese göstererek güveni perçinlemeli. Normalde aile unsuru önemli ama biz çekirdek aileyiz. Benim için selefin güven duyması daha önemli açıkçası. Bizim işletmemizde böyle bir güvensizlik durumu yaşanmadı o yüzden herhangi bir zorluk durumu yaşamadım”.* (H2)

H2'nin ifadelerinden iletişimin artırılmasıyla güven unsurunun artırılacağı anlaşılar. Aynı zamanda selef veya diğer paydaşların halefe güvensizliğinin olması durumunda halef aktörünün işlerdeki aktifliği artırılarak bu güvensizliğin ortadan kaldırılmasının sağlanabileceği anlaşılmaktadır. Yani paydaşların halefe güven duygusunun az ya da fazla olmasında yine halefin etkili olacağı söylenebilir.

*“Aile işletmelerinde aile unsuru önemli tabi. Güven olmazsa olmaz. Ben, yaptığım işlerde bana karşı selefin ve diğer paydaşların güven duyduğunu hissederek çalıştım sürekli. Bu güven duygusundan cesaret alıp zaten devir konusunda öne atılabildim ... ..”.* (H3)

*“Aslında senin yönetime gelmen için zaten selef tarafından güven kazanmış olman lazım. Yoksa zaten işlere yavaşamazsın. İşleri sorunsuz ilerletebilmen için de işletmenin alakalı olduğu herkesle iyi ilişkiler kurmak onların güvenini kazanmış olmak lazım... ..”*

*Ben güvensizlik durumu yaşamadım benim için bu durum bir zorluk belirtmiyor o yüzden". (H4)*

H3, işlerin başına geçmesinin kendisine duyulan güven ortamıyla doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca selef ve aile üyelerinin halefe duyacağı güven unsurunun önemli olduğu anlaşılmaktadır. H4'ün ifadelerinden de halefin yönetime gelebilmesi için iş ve işleyişe yönelik selefte belli bir güven seviyesini kazanmış olmanın gerekli olduğu söylenebilir. İşlerin sorunsuz devam ettirilebilmesi için ise işletmeyle temas halinde olan tüm paydaşlarla iyi ilişkiler kurarak onların güvenini kazanmanın önemli olduğu anlaşılmaktadır.

#### **b. Bulguların 1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil Grupları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar Bağlamında Karşılaştırılması**

**Tüm katılımcılardaki** ortak vurgunun halef aktörüne duyulacak güvenin önemli olduğu yönündedir. Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliğine yönelik zorluğa ilişkin bir farklılık görülmemiştir. **H3-H4**, selef ve diğer paydaşların halef aktörüne duyacağı güvenin önemli olduğunu belirtmiştir. **H1-H2** ise selef/kurucu aktörünün halefe duyacağı güvenin önemli olduğunu belirtmiş diğer paydaşlarla ilgili herhangi bir vurgu yapmamıştır. **H1-H2 ile H3-H4** nesil grupları arasında halef aktörüne güven duyması beklenen aktörler açısından farklılığın olduğu görülmektedir. **H1-H2'nin** ifadelerinden selef tarafından halef adayına duyulacak güvenin önemli olduğu anlaşılmaktadır. **H3-H4'ün** ifadelerinden ise aile işletmesi paydaşları tarafından halef adayına duyulacak güven ile halef adayının işlerin başına geçme cesareti arasında doğrudan bir ilişki kurulduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla **H1-H2** ile **H3-H4** nesil grupları arasında halefe güven duyması beklenen paydaşlar bazında farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Bu farklılığın oluşmasında ise işletmenin yaşam süresinin artmasıyla işletmeye dahil olan aktörlerin farklılaşmasının etkili olması gösterilebilir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Aile işletmeleri, ekonomik ve sosyo kültürel düzenin önemli bir dinamiğini oluşturmaktadır. Ülkemizde en yüksek ihracat hacmine sahip 100 işletmeden 58'inin aile işletmesi olduğu ve ülkemizdeki aile işletmelerinin ömrünün yaklaşık ortalama 11 yıl olduğu bilinmektedir. Bu gerçeklikten yola çıkıldığında bu işletme türlerinde sürekliliğin önemli bir sorunsal haline geldiği ve sağlanamaması durumunun ne derece büyük bir kayba sebep olacağı anlaşılabilir. Aile işletmelerinde süreklilik sorununun ortaya çıkmasında farklı etkenler bulursa da işletmenin temel aktörlerinden olan selef ve halefin, işletmenin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik kilit rolleri bulunmaktadır.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilk olarak aile işletmesi kavramı tanımlanmıştır. Farklı odaklar çerçevesinde (mülkiyet, aile, kontrol vb.) yapılan tanımlama çalışmalarına yer verilerek aile işletmelerinin ne gibi kavramları barındırdığı gösterilmeye çalışılmıştır. Sonrasında bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için hangi koşulları sağlaması gerektiği ve diğer işletme türlerinden farklılıklarından bahsedilmiştir. Bu işletme türlerinin ekonomik ve sosyokültürel alandaki etkilerine değinilerek sürekliliklerinin sağlanmasının neden önemli olduğuna ve bu öneme ters olarak süreklilik konusunun önemli bir sorun olmasına değinilmiştir. Bu bölüm içerisinde ele alınan diğer kısımlarda ise yine süreklilik sorunsalının aşılması için yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması için kritik öneme sahip olan devir kavramına odaklanılarak devir kavramının aile işletmeleri açısından önemine değinilmiştir. Sağlıklı bir devir sürecinin hangi aşamalardan meydana gelmesi gerektiğine bakılarak bu sürece yönelik çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen devir süreci modellerine bakılmıştır. Devir sürecinde her ne kadar tüm paydaşlar (selef, halef, aile, çalışanlar, müşteriler gibi) etkili olsa da bu sürecin en önemli iki lokomotifleri olan selef ve halef bağlamında konunun gerçekleştiği göz önüne alındığında selef ve halefin süreçteki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. Sonrasında selef ve halef aktörlerinin devir sürecine yönelik beklenti ve zorluklarına odaklanılmış ve ilgili literatürdeki vurgulardan hareketle beklenti ve zorluklar kategorize edilerek tablolaştırılmıştır. Bu çalışmaya da kaynaklık eden selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarına yönelik derli toplu ve kapsayıcı bir çalışmanın olmaması yapılan çalışmada önemli bir kısıt olmuştur. Yapılan çalışma özelinde bu zorluğun aşılabilmesi için uzun

süren ve geniş kapsamlı titiz bir çalışma sonucunda selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarına yönelik yapılan okumalarda bu unsurların tespiti yapılarak çalışmanın çerçevesi oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise aile işletmeleri yönetiminin devri sürecinde 1. nesilden 2. nesle yapılan devirlerdeki halef ve selef aktörlerinin beklentilerine ve zorluklarına ilişkin algıları ile 2. nesilden 3. nesle yapılan devirlerdeki halef ve selef aktörlerinin beklentilerine ve zorluklarına ilişkin algılarının belirlenerek bu nesil grupları arasındaki olası benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkartılması ve varsa bu benzerlik ve farklılıkların birbirleriyle kıyas edilerek incelenmesi kapsamında elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen katılımcılarla gerçekleştirilen mülakat ve gözlemler neticesinde elde edilen bulgular ikinci bölümde oluşturulmuş olan tablo doğrultusunda tasvir edilerek yorumlanmıştır. Katılımcılarla yapılan mülakatlar neticesinde katılımcıların karşılaştığı beklenti ve zorlukların literatürdeki ve belirtilen nesil grupları arasındaki benzerlik ve farklılıkların her biri, kategorize edilmiş olan beklenti ve zorluk ekseninde etraflıca incelenerek yorumlanmıştır.

Çalışmada selef ve halef aktörlerinin beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarılması ve sonrasında 1. ve 2 nesil ile 2. ve 3. nesil grupları arasında, ortaya çıkarılan bu beklenti ve zorluklar bağlamında benzerlik ve farklılıkların karşılaştırmalı analizinin yapılması amaçlanmaktaydı. Ancak ortaya çıkarılan her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da birtakım sınırlılık ve kısıtlar söz konusudur. Bu sınırlılık ve kısıtlar, çalışmadan planlanan çıktının istenen seviyede elde edilememesine neden olmuştur.

Örneklem olarak belirlenen işletmelere yönelik ikincil verilere yeteri kadar müracaat edilememiş olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ülkemizdeki aile işletmelerinin yönetiminin sonraki nesillere devir oranlarının ikinci kuşağa %15 ve üçüncü kuşağa %3 seviyelerinde olduğu gerçekliğinden yola çıkıldığında 2. ve 3. nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinin sayıca az olması çalışmanın, örnekleme ulaşma konusunda önemli kısıtını oluşturmuştur. Buradan hareketle bu çalışmadan sonra yapılacak benzer çalışmalarda, ele alınan nesil gruplarına yönelik daha sağlıklı veri ortaya koyarak işletmelerin sürekliliğini teşvik etmek için daha fazla sayıda örneklem ile yeni çalışmalar tasarlanabilir.

Bunların yanı sıra mülakatlar esnasında katılımcıların verdikleri cevaplardan ve/veya gösterdikleri tavırlardan kaynaklı kısıtlar da söz konusudur. Görüşmeler sırasında bazı katılımcıların birtakım sorulara cevap vermek istemedikleri veya soruları geçiştirme



eğilimlerinin olduğu görülmüştür. Buradan hareketle aile işletmelerinin, aile sisteminin varlığı sebebiyle mahrem sayılabilecek yapısından kaynaklanan birtakım hassasiyetleri göz önünde bulundurularak selef ve haleflerin sürece yönelik beklenti ve zorluklarının doğru tespit edilmesi için işletmenin kuruluş sürecinde/haleflerin yönetimi devralma aşamasında yanlarında bulunan ailelerinden/arkadaşlarından herhangi birinin dahil edildiği bir örneklem vasıtasıyla selef ve halef aktörlerinin devir sürecine yönelik zorluklarına dair daha sağlıklı bir tespit ve analiz yapılabilir. Böylelikle belirtilen aktörlerin, cevaplamaktan çekindikleri veya aile işletmelerinin yapısından kaynaklı hassasiyetlerden dolayı zorluk veya beklenti olarak ifade etmek istemedikleri/reddettikleri zorluk veya beklentilere ilişkin isabetli ve fikir açıcı bakış açılarının elde edilmesi olanaklı hale gelecektir.

Bazı katılımcılar, işletmelerinin kurumsal bir işletme olduğu yanılgısına kapılarak kendilerinin kurumsallaşmış bir işletme olduğu zannından hareketle sorulan soruları cevaplamışlardır. Bu önemli kısıt ise çalışmanın bulgularının değerlendirildiği analiz kısmında göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların saha çalışmalarında aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik katılımcıların bu tür bilgi eksikliklerinden veya duygusal yaklaşımlarından kaynaklı yanlış yönlendirmeleri konusunda hassasiyet göstermeleri son derece önemlidir.

Saha çalışması sonucunda yapılan mülakatlar neticesinde beklenti ve zorlukların nesil grupları açısından farklılaşmasının sadece beş (5) göstergede (halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi, halefin donanımlı olması, selef devir sürecinde şirketten bir süre ayrılarak halefin güven kazanması, selef halefe karşı anlayışlı ve saygılı olması, selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği) ortaya çıktığı görülmüştür. Belirtilen göstergelere yönelik bulgulardaki farklılaşmanın nesil grupları arasında ortaya çıkmasında, işletmenin yaşam süresinin artmasıyla işletme yönetimine dahil olan aile üyesi sayısının artması ve işletmenin yönetiminin sonraki nesillere aktarımı olayı olan devir sürecinin daha fazla yaşanmış olması gibi faktörler farklılaşmanın sebebini oluşturmaktadır.

Şu on altı (16) göstergede ise (halefin işletmeye katılmasına dair gönülsüzlüğü ile memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliği, halefin mevcut işi devam ettirme niyeti, halefin selef karşı sabırlı tutum sergilemesi, halefin işletme kültürüne hâkim olması, halefin daha önce tecrübesinin olması durumu, halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti, selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi, halefin yönetimi

devralma yönündeki isteksizliği, halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği, bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları, selefin devretme niyetinin olması, devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesi, selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesi, halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı, selefin yöneticiliği bırakmama isteği, selefin iş ve işletme ile kendini özleştirmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı) nesil grupları arasında herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bulgulardaki farklılaşmanın daha çok işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinden kaynaklandığı görülmüştür. Yani kurumsallaşma derecesi yüksek veya düşük olan işletmelerin yönetiminde bulunan selef ve haleflerin nesil grubu fark etmeksizin beklenti ve zorluklarının farklılık/benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla dört araştırma sorumuzdan ikisi olan ‘Selef ve halef açısından (1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil) yönetimin devri sürecinde ortaya çıkan beklentiler arasındaki farklılık ve benzerlikler nelerdir?’ ve ‘Selef ve halef açısından (1. ve 2. Nesil ile 2. ve 3. Nesil) yönetimin devri sürecinde ortaya çıkan zorluklar arasındaki farklılık ve benzerlikler nelerdir?’ sorularına yönelik yapılan analizlerde, nesil grupları arasındaki benzerlik/farklılıktan ziyade kurumsallaşma düzeyleri benzerlik gösteren aile işletmelerindeki nesil grupları arasında beklenti ve zorluklara ilişkin bir farklılık/benzerlik tespit edilmiştir.

Bu çalışmada 1. nesilden 2. nesile devir ile 2. nesilden 3. nesile devrin yaşandığı işletmelerde nesillerin beklenti ve zorluklarının benzerlik göstereceği veya farklılaşacağı düşüncesinden hareket edilmiştir. Ancak elde edilen bulgular nesiller arasındaki farklılıktan ziyade aile işletmelerinin kurumsallaşma derecelerinin devir sürecine ilişkin algılar üzerinde daha fazla yönlendirici olduğu yönündedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bu sonuç araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla devir süreçlerinde kuşaklar arası bir farklılığın araştırıldığı bir çalışmada kurumsallaşma parametrelerinden hareketle yeni çalışmaların tasarlanması faydalı olacaktır.

Ayrıca literatür taraması sonucunda belirlenen yirmi bir (21) beklenti ve zorluktan sadece yedisinde (7) literatürle uyumlu sonuçlara, on dördünde (14) ise literatürden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Literatür ile mülakat sonucunda elde edilen bulgular arasında bu derece büyük bir farklılığın oluşmasına, Türk aile normlarının işletme üzerinde baskınlığı ve bu normların işletmeye yansımalarının sebebiyet verdiği değerlendirilmektedir. Şöyle

ki, Türk kültürü içerisinde aileye atfedilen önem ve aile içerisindeki yazılı olmayan kurallara göre söz hakkı ve üstünlüğü bulunan baba figürünün, bazı katılımcılarla yapılan mülakatlara da etkisinin yansıdığı görülmüştür. Dolayısıyla bu normların işletme geneline yansması ve baskın olmasıyla işletme genelinde kurumsallaşma aksine işleyiş ortaya çıkabilmektedir. Bu önemli kısıt ise çalışmada bulguların değerlendirmeye alındığı verilerin analizi kısmında göz önünde bulundurularak yorumlama çalışması yapılmıştır. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların saha çalışmaları esnasında, belirtilen ‘baba’ figürünün katılımcı üzerinde ve işletme genelindeki etkinliğine ilişkin duyarlı olması ve verilen cevaplarda bu durum göz önünde bulundurularak gerekli analizlerin yapılması faydalı olacaktır.

Yanı sıra aile işletmelerinin birçok paydaştan (selef, halef, aile üyeleri, müşteriler, tedarikçiler gibi) oluştuğu önceki bölümlerde belirtilmişti. Dolayısıyla tüm bu aktörlerin beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarıldığı bir çalışmanın tasarlanması daha kapsayıcı olabilirdi. Ancak tüm bu paydaşların dahil edildiği bir çalışmanın ortaya çıkaracağı derinlik sebebiyle yapılan çalışma kapsamında devir sürecinin en etkili aktörleri olan selef ve halef bağlamında konu incelenmiştir. Buradan hareketle aile üyeleri, müşteriler, tedarikçiler gibi diğer paydaşların da devir sürecine yönelik beklenti ve zorluklarının ortaya çıkarılması aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması adına önemlidir. Dolayısıyla bu çalışmadan sonra yapılacak benzer çalışmalarda araştırmacıların, belirtilen diğer aktörlerin de dahil edildiği bir çalışma tasarlanması aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanması için faydalı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar, V. ve Day, G.S. (2007). *Marketing research*. 9. Edition, John Wiley&Sons, Danvers
- Adedayo, O.S., Olanipekun, O.J. ve Ojo, O. (2016). Planning for succession and firms sustainability: Evidence from family owned businesses in Lagos and Ogun States, Nigeria. *Issues in Business Management and Economics*, 4(6), 63-69
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2007). *Aile işletmeleri yol ayrımında*, İgiad Bülten, 5(13): 4-9.
- Alshanty, A.M. ve Emeagwali, O.L. (2019). Market sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation&Knowledge*, 4(3), 171-178
- Alvarez, E.G. ve Sintas, J.L. (2003). *Coherence between values and successor socialization: Facilitating family business continuity*. IESE Working Paper, D/512
- Arıcioğlu, M.A., Erdirencelebi, M. ve Güleş, H. K. (2015). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik nasıl sağlanır. *Harvard Business Review Türkiye, Erişim Adresi: <https://Hturkiye.Com/Dergi/Aile-İşletmelerinde-Surdurulebilirlik-Nasil-Saglanir>* (21.06.2022)
- Astrachan, J.H. ve Shanker, M.C. (2003). Family businesses contribution to the U.İ. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219
- Ateş, Ö. (2003). *Aile işletmelerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*. Ankara: Ankara Ticaret Odası
- Aydın, E. ve Yelkikalan, N. (2010). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi-Türkiye'deki kıdemli işletmeler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 81-120
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Barzack, G., Smith, C. ve Wilemon, D. (1987). Managing large scale organizational change. *Organizational Dynamics*, 16(2), 23-35
- Basco, R. ve Calabrò, A. (2017). Whom do I want to be the next CEO? Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, 87(4), 487-509

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. ve Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 78.
- Birch, M. ve Miller, T. (2002). Encouraging participation: Ethics and responsibilities. *Ethics in qualitative research*, 91-106.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 22(1), 133-154.
- Bjuggren, P.O. ve Sund, L.G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small-and medium-size family-owned business. *Family Business Review*, 14(1), 11–23
- Bjuggren, P. O. ve Sund, L.G. (2002). A transaction rational cost for transition of the firm within family. *Small Business Economics*, 19(2), 123- 133.
- Blotnick, S. (1984). *The case of the reluctant heirs*. Forbes, 134, 180
- Blumentritt, T., Mathews, T. ve Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Bocatto, E., Gispert, C. ve Rialp, J. (2010). Family owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523
- Bowman, N. (1991). Transferring management in the family-owned business. *U.S. Small Business Administration*, 1- 33.
- Brockhaus, R.H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review* 17(2), 165-177
- Brown, F.H. ve Whitside, M.F. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395
- Brown, R.B. ve Coverley, R. (1999). Sucession Planning in family businesses: a study from East Anglia, UK. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 93-97
- Bruce, D. ve Picard, D. (2006). Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306–309
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P. ve Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer ant the successor’s development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96

- Calleros, O.L., Cisneros, L., Ibanescu, M., Keen, C. ve Zatarain, J.N. (2018). Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors networks. *Scientometrics*, 117(2), 919-951
- Cater, J. J. ve Justis, R.T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms an exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chrisman, J. J., Chua, J.H., Sharma, P. ve Yoder, T.R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *CPA Journal*, 79(6), 48–51.
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. boston: division of research. Harvard Business School.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. ve Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J., Chrisman, J. ve Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107
- Chung, C.N. ve Luo, X.R. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3), 338-357
- Churchill, N. C. ve Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64
- Colli, A. ve Rose, M. (2008). Family Business. Oxford Handbook of Business History, 194-218
- Collins, S. K. (2009). Succession planning: Perspectives of chief executive officers in us hospitals. *Health Care Management*, 28(3), 258–263.
- Corbetta, G. ve Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance and management issues in small and medium size family business: a comparison of italy and the united states. *Family Business Review*, 12(4), 361– 374.
- Coşkun, R. (2017). Yönetim Organizasyon kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen “Kapalı Sistem” Yakıştırmalarına itiraz: 1925 Yılından önce yazılmış seçilmiş kitaplarda “Açık Sistem İmalatları Üzerine Nitel bir Çözümleme”, 8. Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı, 6-11 Eylül, 2017, Köstence/Romanya, 357-371.

- Craig, J.B.L. ve Moores, K. (2006). A10-year longitudinal investigation of strategy, systems and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10
- Craig, J.B.L. ve Moores, K. (2015). *The A-GES framework: Understanding the family business differences*. In S.L. Newbert (Ed.), *Small Business in a Global Economy: Creating and Managing Successful Organizations*, 123-154
- Cresswell, John W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). M. Bütün ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Siyasal.
- Danco, L.A. (1982). *Inside the Family Business*. Universty Press, Cleveland
- Dascher, P.E. ve Jens W.G. Jr. (1999). Family business succession planning. *Business Horizons*, 43(5), 2-4.
- Daspit, J.J., Holt, D.T. ve Long, R.G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64
- Davis, P. ve Stern, D. (1988). Adaptation survival and growth of the family business an integrad systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84
- Dawson, A. ve Mussolino, D. (2013). Exploring what makes family firms different: discrete or overlapping constructs in the literature. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 169-183
- Debarliev, S. ve Janeska-Iliev, A. (2015). *Family business characteristics and differences: some insights from the developing countries*. In *Challenges Of Europe: Growth, Competitiveness and Inequality 11th Conference*, 39–61.
- Denton, D.K. (1996). Four simple rules for leading change. *Empowerment in Organizations*, 4(4), 5-9
- Drozdow, N. ve Carroll, V.P. (1997). Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, 39(1), 75-88.
- Dunemann, M. ve Barrett, R. (2004). *Family business and succession planning a review of the literature*. Family and Small Business Research Unit, Faculty of Business and Economics, Monash University.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. ve Mischake, G. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 143-162
- Dyer, W.G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass Inc. Publ.
- Dyer, W.G.Jr. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.

- Dyer, W.G.Jr. (1992). *The entrepreneurial experience: confronting career dilemmas of the start-up executive*. Jossey Bass Business and Management Series. San Francisco, Ca.
- Dyer, W.G.Jr. ve Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connection. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Erdoğmuş, N. (2004). Birinci Kuşanın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı, s: 203- 204; İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile işletmeleri yönetim devri ve ikinci kuşanın yetiştirilmesi*. Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: IGIAD Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Filizöz, B. ve Kılıç, A. (2018). Girişimci olmak ya da olmamak: Aile işletmelerinde 2. ve 3. kuşanın ikilemi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 186-202
- Filser, M., Sascha, K. ve Stefan, M. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review* 36(3), 256-277.
- Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*, 8(3), 201-209
- Frey, U., Halter, F. ve Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht: Empirische Erkenntnisse und handlungsempfehlungen für die schweiz*. KMU-HSG, St Gallen
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J. ve Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-204
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayını.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Mccollom, H.M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M. ve Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297
- Goel, S., Jones, J.R. (2016). Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: a systematic review and future directions. *Family Business Review*, 29(1), 94-120
- Goldberg, S. D. ve Wooldridge, B. (1993). Self-Confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55-72.



- Google (2006, 28 Nisan). *Devir*. <https://translate.google.com> adresinden 1 Ocak 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Greiner, L.E. (1967). Antecedents of planned organization change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3(1), 119-130
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124
- Güney, S. (2007). Aile işletmelerinde ikinci nesile devir sürecinde başarı koşulları. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(1), 103-126.
- Günver, B.A. (2002). Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No. 18, İstanbul.
- Günver, B.A. (2004). Aile işletmelerinin geleceği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, s. 169-177.
- Gürler, G. (2018). *Aile işletmelerinin anayasa oluşturma ve kurumsallaşma çalışmalarında makro ve mikro bağlamsal unsurların rolü: Örnek olaylar* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Gürler G. (2020). Aile işletmelerine özgü sendromlar, O. Yılmaz, G. Bayramoğlu (Ed), *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri* içinde (ss. 93-114). Kriter Yayınevi
- Gürler, G. ve Erarslan, N. (2022). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve halefiyet sürecine etki eden aktörler. M. Saygılı (Ed.), *Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik güncel konular ve tartışmalar* içinde (1. Baskı, ss. 451-477). Efe Akademi Yayınları
- Halter, F., Schrettle, T. ve Baldegger, R. (2009). *Erfolgreiche unternehmensnachfolge: studie mit kmu-unternehmen zu emotionalen und finanziellen aspekten*, Credit Suisse, Zurich
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustman betwentrepre and next generation family members. *Entrepreneurship Thedry and Practice*, 15(1), 37-51
- Handler, W.C. (1991). Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business a reviof the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-174
- Handler, W.C. ve Kram, K. (1998). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381

- Hauser, H.E., Kay, R. ve Boerger, S. (2010). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014-Schatzung mit weiterentwickeltem Verfahren*. IfM Bonn: IfM Materialien 198.
- Helmich, D.L. ve Brown, W.B. (1972). Successor type organizational change in the corporate enterprises. *Administrative Science quarterly*, 17(3), 371-381
- Hoover, E.A. ve Hoover, C.L. (1999). *Getting along in family business*. New York, Routledge
- Hougaz, L. (2015). *Entrepreneurs in family business dynasties: stories of italianaustralian family businesses over 100 years*. Springer International Publishing, Svitzerland.
- Hughes, J. J. (1997). *Family wealth: keeping it in the family*. princeton junction, Nj: Netwrx, Inc
- Hulshoff, H. (2001). *Family business in the dutch sme sector: strategic study: definitions and characteristics*. Zoetermeer the Netherlands, Eim Business & Policy Research. Ilo. (2016). Non-Standard Employment Around The World, Geneva: International Labour Office.
- International finance Corporation (IFC). (2011). *Aile şirketleri yönetim rehberi*. Erişim adresi: <http://www.ifc.org/corporategovernance> (5.8.2013)
- Julien, H. (2008). *Content analysis*. L. M. Given (Ed.). The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods içinde. Sage Publications, Inc.
- Kamei, K. ve Dana, L. (2012). Examining the impact of new policy facilitating SME succession in Japan: From a viewpoint of risk management in family business. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(1), 60-70.
- Karaca, S. (2022). *Aile işletmelerinde 2. ve 3. kuşakların gelecek beklentileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları
- Kellermanns, F.W., Kraus, S., Filser, M. ve Xi, J. (2013). Mapping the field of family business research: Past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132
- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445-461.
- Kets de Vries, M.F.R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 160-167
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

- Kets de Vries, M.F.R. (1996). *Family business: human dilemmas in the family firm*. New York, USA: International Thompson Business Press.
- Kırım, A. (2007). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırtaş, M.G. (2018). Uzun ömürlü Türk aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin çoklu örnek olay araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95
- Kirk, J ve Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Qualitative Research Methods Series, 1. London: Sage.
- Köse, M. (2010). *Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kadir Has Üniversitesi/ Sosyal Bil Enstitüsü, İstanbul.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. ve Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations*. Harvard Business School Press, Boston.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D. ve Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective fob succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Leach, P. (1991). *The family business*. London: Kogan Page.
- Leach, P. ve Bogod, T. (1999). *Guide to the family business*, 3rd Edition, Kogan Page, London.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 49, 90- 98
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1), 5-17
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41
- Lieberson, S. ve O'Connor, J.F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117-130
- Longenecker, J. ve Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business*, 16(3), 1-6
- Lorna, C. (2011). *To succeed or not to succeed: a multiple perspectives literature review of research in family business succession*. Erişim adresi: <http://www.ifera2011.com/> (01.06.2011)

- Lucky, E.O.I., Minai, M.S. ve Isaiah, A.O. (2011). A conceptual framework of family business succession: Bane of family business continuity. *International Journal Of Business And Social Science*, 2(18), 106-113.
- Makaroğlu, İ., Mercan, H., ve Kasap, S. (2014). Aile şirketlerinde çatışma ve çözümler: Ankara Ortadoğu sanayi ve ticaret merkezi bölgesinde bir uygulama. 6.Aile İşletmesi Kongresi, *Bildiriler Kitabı* içinde (ss.195-208). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Malone, S. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341-353
- Massis, A.D., Chua, J.H. ve Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199
- Matthews, C.H., Terrence, W.M. ve Fialko, A.S. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-170
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand Reinhold
- Mccollom, M.E. (1990). Problems and prospects in clinical research of family firms. *Family Business Review*, 3(3), 245-262.
- Merriam, S.B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskı). S. Turan (çev.). İstanbul: Nobel.
- Moravanska, M., Rumanko, B., Sajbidirova, M. ve Lusnakova, Z. (2021). Succession as a risk process in the survival of a family business-Case of Slovakia. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 458
- Morgan, D.L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (C. 16). New York: Sage publications.
- Morris, M.H., Williams, R.W. ve Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, 2(3), 68-81
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. ve Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal Of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Motwani, J., Levenburg, N.M., Schwarz, T.V. ve Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37
- Nordqvist, M., Wennberg, K.J., Hellerstedt, K. ve Bau, M. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122

- Oncesi, S. (2012). *Determinants of successful succession in family businesses* (Unpublished degree thesis). Universty of Pretoria.
- Öztürk, O. (2019). *Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Peksaygılı, M. ve Tutan, M. U. (2015). Aile işletmelerinde yönetim devri ve temel kurumsallaşma uygulamaları: Ege otomotiv derneği üyeleri çalışması. *Journal of Yasar University*, 10(37), 6432- 6441
- Perakyla, A. (2005). *Analysing Talk and Text*. Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln (Ed.). The Sage handbook of qualitative research (Third Edition) içinde. Sage Publications, Thousand Oaks, 869-886.
- Piepper, T.M. ve Klein, S.B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319
- Poza, E., J. ve Messer, T. (2004). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 25-36.
- Pricewaterhousecoopers. (2012). *2012 Küresel aile şirketleri araştırması*, <http://www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketler-iarastirmasi.jhtml>, Erişim tarihi: 12.12.2014.
- Rosenblatt, P.C., De Mık, L. ve Anderson, R.M. (1985). *The family business understanding and with the challenges etrapreneurial families face*, Jossey-Boss, Londra.
- Rumanko, B., Jana, K., Maria, U. ve Monika, H. (2021). Family business as a bearer of social sustainability in multinationals-case of slovakia. *Sustainability*, 13(14), 7747.
- Santarelli, E. ve Lotti, F. (2005). The survival of family firms: The importance of control and family ties. *International Journal of the Economics of Business*, 12(2), 183-192
- Schein, E.H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92
- Schlepphorst, S. ve Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371
- Selltiz, C. ve Cook, S.W. (1964). A multiple-indicator approach to attitude measurement. *Psychological bulletin*, 62(1), 36
- Shafieyoon, R. ve Mansouri, M. (2014). Factors dominating the continuity and decline of family businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 327-343

- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36
- Sharma, P., Chrisman, J.J. ve Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future Challenges. *Family Business Review*, 10(1).
- Silverman, D. (2018). *Nitel Verileri Yorumlama* (5. Baskı). (E. Dinç, Çev.). Pegem Akademi (Orijinal eserin basım tarihi 2010).
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T. ve Terrien, J. (2011). Don't lock me out: Life storyinterviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50(2), 149-166
- Songini, L., Gnan, L. ve Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy* 4(2), 71–83
- Stafford, K., Karen, A.D., Dane, S. ve Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demograpnic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 105-117.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm, Working paper, Harvard Business School. *Family business Review*, 9(2), 199-208
- Teston, S.F. ve Filippim, E.S. (2016). Perspectives and challenges in preparing successors for family businesses. *Revista de Administraçao Contemporanea*, 20, 524-545
- Tuncel, H.T. (2011). *Aile işletmelerinde kurumsallaşamama*. Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2019). *11. Kalkınma planının onaylandığına dair karar*. Karar no:1225
- Türkiye ihracatçılar meclisi. (2018). <https://www.tim.org.tr/tr/raporlar-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi-dosyalar-2018>
- Türk Dil Kurumu (1932, 12 Temmuz). *Devir*. [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr) adresinden 1 Ocak 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Val, M.P.D. (2008). Succession in family firms from a multistage perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 165-179.
- Vinton, K. (2009). *Keeping the family business healthy: four keys to success*. *The premier resource for family business executives*, <http://fambiz.com/2009/08/08/keeping-the-family-business-healthy-four-keys-to-success/>.

- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N. ve Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59-84
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. Jossey-Brass, San Francisco.
- Wortman, M.J. (1994). Theoretical foundations for family owned business: a conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.
- Yıldırım, İ. ve İlhan, A. (2015). Gaziantep'te tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan devretme sorunlarına dönük bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-132.
- Zahrani, M.A., Nikmaram, S. ve Latifi, M. (2014). Impact of family business characteristics on succession planning: a case study in tehran industrial towns. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 243-257
- Zellweger, T. (2017). *Managing The family business theory and practice*. Massachusetts: Edward Elgar. Publishing.

## EKLER

### Ek 1. Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri

Halefin donanımlı olması	Yönetimi devredeceğiniz halefte sizce bulunması gereken donanımlar, özellikler nelerdir? Halefin psikolojik özellikleri, iş tecrübesi, yönetim becerileri, eğitim özellikleri, iletişim özellikleri, öğrenmeye eğilimli olması, girişimci özelliklere sahip olması, yönetici karizması ve kişiliğine sahip olması gibi alanlarda beklentileriniz nelerdir? Bu beklentileri halef adayınızda bulabiliyor musunuz? Bu özellikler içinden hangileri diğerlerine göre daha kritik?
Halefin işi devam ettirme niyeti	Halefte mevcut işi devam ettirme konusundaki isteklilik ne kadar önemlidir? (Örneğin Akü işini devam ettirme isteği) Açıklar mısınız?
Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi	Aile işletmesi literatüründe sosyalleşme kavramının kısaca, halef aktörünün iş hayatına girerek aile üyeleri ve işletmenin diğer paydaşlarıyla tanışması, işin yapılış usullerini öğrenmesi gibi hususlar olduğu düşünüldüğünde; haleften, aile üyeleri ile işletmeyi oluşturan diğer paydaşlarla sosyalleşmesi, halefin aile üyeleriyle olumlu ilişkiler kurarak bu ilişkilerin yönetimi becerisine sahip olması devir sürecinde nasıl bir etki yaratabilir? Kısaca açıkla mısınız?
Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi	Devir sürecinde halefin selefe karşı gerekli sabrı göstermediği durumlar süreci nasıl etkiler? Halefin göstereceği sabır ne kadar önemlidir? Sabır göstermediği durumda bunun sonuçları ne olur?
Halefin işletme kültürüne hâkim olması beklentisi	Halefin, işletmede belirleyici olan işletme kültürünü benimsemesi ve işletme kültürüne hakimiyeti sizin için neyi ifade ediyor? Devir sürecinde halefte böyle bir unsur arar mısınız?
Halefin mevcut işte daha önce çalışmış olma durumu	Muhtemel halefin daha önce işletmenizde veya başka işletmelerde çalışmış olması sizin için belirleyici bir kriter midir? Halefin kendi işletmenizde mi yoksa başka bir işletmede mi tecrübe kazanması sizin açınızdan daha önemli?
Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti	Yönetimi devredeceğiniz halefte mevcut işin yönetimini ve sahipliğini aile içinde tutması yönündeki isteğinin varlığı sizin açınızdan bir beklenti oluşturuyor mu?
Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	Sizin taşıdığınız değer yapısının (aile, işletme, yaşam biçimi gibi) halefte de var olmasını ister misiniz? Bu anlamda farklı özelliklere sahip bir halefe görev vermek ister misiniz?



**Ek 2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar**

Halefin devralma yönündeki isteksizliği	Yönetim devir sürecinde halefin yönetimi devralma isteksizliği ile karşılaştınız mı? Halef isteksizliğinin var olabileceği düşüncesi sizin için bir zorluk unsurunu ifade ediyor mu? Böyle bir durumun varlığı söz konusu olduğunda neler yapılabilir?
Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği	Halef aktöründe girişimci özelliklerin varlığı sizi için neyi ifade ediyor? İşletmeniz açısından düşünüldüğünde bu kriterdeki yetkinliğin olmaması devir süreci açısından ne tür zorlukları yaratabilir?
Halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü ile memnuniyet ve motivasyon eksikliği	Değer yargılarının, iş yapma biçimlerinin ve algılama sistemlerinin köklü değişiklikler yaşadığı günümüzde halefin işletmeye dahil olarak mevcut işi yapmak konusunda bir isteksizliği ve memnuniyetsizlik veya motivasyon eksikliği ile karşılaştınız mı? Bu faktör devir sürecinde sizin için halefe yönelik bir zorluk unsuru oluşturdu mu?
Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	Haleflerin devir sürecinde sürece, işletmeye ve tüm yönetsel faaliyetlere dönük bilgilerinin yetersizliği sebebiyle yavaş davranmaları sizin için bir zorluk faktörü müdür? Konu hakkında neler söylemek istersiniz?

### Ek 3. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri

Selefin devretme niyetinin olması	Devir sürecinde selefin devre yönelik niyetinin varlığı sürece yönelik sizin için bir beklenti unsuru mudur? Açıklayabilir misiniz?
Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılması ve bu sayede halefin güven kazanması durumu	Devir sürecinde selefin şirketten bir süre ayrılarak işleri idare edebiliyor olmayı görmemiz ve kendinizde belli bir güven seviyesine ulaşmanız sizin sürece yönelik beklentileriniz arasında gösterilebilir mi?
Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması	Mevcut işe uyum aşamasında selefin size karşı anlayışlı ve sizi siz yapan ve diğer insanlardan farklılaştıran değer yargılarınıza saygılı olduğunu düşünüyor musunuz? Bu durum sizin açınızdan devir sürecine yönelik bir beklenti unsuru mudur? Bu konu hakkında neler söylemek istersiniz?
Devir sürecinde selef tarafından halefin bazen denetlenmesi	Devir sürecinde yaptığınız iş ve işlemlerin ara ara selef tarafından denetlenmesi ve doğru yolda olduğunuzun teyidi için sizin açınızdan bir beklenti unsuru mudur?
Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesi	İşletmeniz açısından devir süreci önceden planlanmış bir sürece yönelik mi gerçekleştirildi? Sizce devir sürecinin sağlıklı işlemesi adına selef mi yoksa halef mi daha etkilidir? Selefin süreci planlaması ve sizi bu sürece yönelik yetiştirmesi sizin açınızdan bir beklenti unsuru mudur?

**Ek 4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar**

Halefin selefte karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı	Selefin, kendisine karşı her konuda sizden sabır göstermenizi istediğini düşünüyor musunuz? Bu durum sizin üzerinizde baskı unsuru oluşturduğunu düşünüyor musunuz? Bu unsur devir sürecine yönelik karşılaştığınız zorluklar arasında gösterilebilir mi? Kısaca bilgi verebilir misiniz?
Selefin yöneticiliği bırakmama isteği	Selef açısından, kurmuş olduğu işletmenin devri zorlu bir karar aşamasını ve süreci ifade etmektedir. Selefin yönetimi devir sürecinde işten ayrılması noktasında herhangi bir zorluk yaşandı mı? Yaşandıysa bu durum devir sürecine yönelik sizin açınızdan bir zorluk oluşturdu mu? Konu hakkında neler düşünüyorsunuz?
Selefin iş ve işletme ile kendini özdeşleştirme yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı	Sizce selef ve kurduğu işletme birbiriyle özdeşleşmiş durumda mı? Çalışanlarınızdan, aile üyelerinden ve çevrenizden yönetimi devralırken size karşı nasıl bir tutum sergilendi? Bu tutum ve davranış şekillerinde selefin işletmedeki konumu ve baskınlığı sizce ne derece etkilidir ve selefin işletme ile özdeşleşmesinin oluşturacağı baskı sizin için sürece yönelik bir zorluk unsuru mudur? Bu konu hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği	Selef ve aile üyelerinin size duydukları güveni yeterli buluyor musunuz? Belirtilen bu aktörlerin size, duydukları güven konusunun devir sürecinde herhangi zorluk unsuru oluşturduğunu düşünüyor musunuz? Kısaca bilgi verebilir misiniz?

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Nuri ERARSLAN

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/İşletme Pr. (İ.Ö)	Devam Ediyor
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi/İİBF/İşletme	2016
Lise	Kdz.Ereğli Atatürk Anadolu Lisesi	2011

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2016-...	Emniyet Genel Müdürlüğü	Polis Merkezi Amiri

### ESERLER

Gürler, G. ve Erarslan, N. (2022). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve halefiyet sürecine etki eden aktörler. M. Saygılı (Ed.), *Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik güncel konular ve tartışmalar* (1. Baskı, ss. 451-477). Efe Akademi Yayınları