

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**GİRİŞİMCİLİK VE AİLE ŞİRKETLERİNDE İKİNCİ NESLİN**  
**YETİŞTİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa KARATAŞ**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**GİRİŞİMCİLİK VE AİLE ŞİRKETLERİNDE İKİNCİ NESLİN**  
**YETİŞTİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa KARATAŞ**

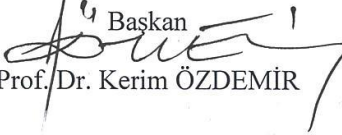
**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İktisat Anabilim Dalı'nda 201312505006 numaralı Mustafa KARATAŞ'ın hazırladığı "Girişimcilik ve Aile Şirketlerinde İkinci Neslin Yetiştirilmesi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 13.06.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan  
  
Prof. Dr. Kerim ÖZDEMİR

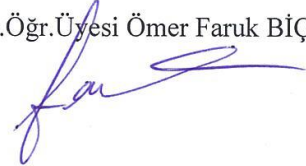
Üye

Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR



Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk BİÇEN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

24.06/2019

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Aile şirketlerinde aile bağlarının güçlü ve sarsılmaz olması, bir yandan aile fertlerinin birbirine sınımsız tutunmasına olanak sağlarken diğer yandan aile şirketlerinin geleceği açısından önem arz etmektedir. Kendini şirkete adanmış ve yetişmiş tecrübeli bir neslin var olması, şirketin sürekliliği ile kurumsallaşmasına fayda sağlamaktadır.

Çalışmada; aile şirketlerinde daha çok deneyim ve yetiştirilme odaklı konular ele alınmış, bilgi sahibi olunmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda önceden yapılan araştırmalar ve incelemeler de ele alınmıştır. Sözgelimi, Pwc (2018)'nin 2018 yılı Aile Şirketleri Raporu Türkiye Araştırması'nda; başta büyük firmalar olmak üzere Avrupa'daki her üç aileden birinin önümüzdeki 10 yıl içerisinde devredileceği belirtilmiş, ayrıca halef seçimleri konusuna da yer verilmiştir. Araştırmada ayrıca, Türkiye'de gerek aile içi gerek şirket içi ya da dışı çözümlerin oranları tespit edilmiş, yüzde yetmiş sekiz oranında haleflerin seçildiği sonucuna varılmıştır.

Türkiye'deki aile şirketlerinde devir süreci ve gelecek nesil yetiştirme konularının hassas ve önem arz eden bir konu olması nedeniyle böyle bir tez çalışması yapılmıştır.

İlk olarak, tez konusunda beni cesaretlendiren emekli öğretim üyesi Doç. Dr. Burhan AYDEMİR hocama ve tezimin son halini alma yolunda ve başarıya odaklanmamda katkıları olan mütevazı ve değerli tez danışmanım öğretim üyesi Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR hocama teşekkürü borç bilirim.

Son olarak gerek maddi gerek manevi desteğini esirgemeyen, hayatımda bana dik durabilmeyi, sabrı, saygıyı ve gücü gerektiği gibi öğreten aileme, hayatımı anlamlandıran, yarımı tamamlayan, bana nefes almamı sağlayan eşime teşekkürlerimi sunarım.

**Balıkesir, 2019**

**Mustafa KARATAŞ**

## ÖZET

### GİRİŞİMCİLİK VE AİLE ŞİRKETLERİNDE İKİNCİ NESLİN YETİŞTİRİLMESİ

**KARATAŞ, Mustafa**

**Yüksek Lisans, İktisat Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR**

**2019, 94 Sayfa**

Girişimcilik, ülke ekonomileri açısından önem kazanmaya başlayınca bu alanda eğitime duyulan ihtiyaç da artmıştır. Aile şirketleri, en çok tercih edilen bir girişimcilik türüdür. Günümüzün hızla değişen koşullarında ve rekabet ortamında, aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılması çok önemlidir. Değişen rekabet ve çevre koşulları; işletmelere, kurumsal yönetim ilkelerine riayet etmeleri yönünde baskı yapmaktadır. Türkiye’deki aile işletmelerinin yapıları, tutum ve davranışları kurumsal yönetim ilkeleri ile benzer niteliklere sahip olsa da uygulama alanında ciddi sorunlar gözlemlenmektedir. Bunun için aile şirketlerinin hem örgütsel hem de aile ilişkileri olarak kurumsallaşmalarının gerekliliği ve bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışmada, girişimcilik ve aile işletmelerinde gelecek neslin yetiştirilmesi konusu ele alınmıştır. Araştırma 2019 yılında, Balıkesir’de faaliyet gösteren dört aile işletmesi ile sınırlı olarak yapılmıştır. Seçilen işletmeler en az 50 yaşındadır. Çalışmada; aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi, sürekliliğinin sağlanması ve devir sürecinin başarılı olması için, yetişmiş bir gelecek neslin var olması ihtiyacı ve aile şirketlerinde bu duruma hazır olunması, gerekli planların ve özellikle gelecek neslin yetiştirilmesi gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İkinci Neslin Yetiştirilmesi, Balıkesir

## **ABSTRACT**

### **RAISING A SECOND GENERATION İN FAMILY BUSINESSES AND ENTREPRENEURSHIP**

**KARATAŞ, Mustafa**

**Master Of Arts Economics**

**Thesis Advisor: Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR**

**2019, Page 94**

When entrepreneurship began to gain importance in terms of national economies, the need increased in this area also for education. Family businesses are type of entrepreneurship the most preferred. In today's rapidly changing conditions and competitive environment, it is very important that family companies be transferred to future generations. Changing competition and environmental conditions pressure businesses to comply with corporate governance principles. Although the structures, attitudes and behaviours of family businesses in Turkey have similar characteristics with the principles of corporate governance, serious problems are observed in the field of implementation. For this reason, it is inevitable that family companies should be institutionalized as a both organizational and family relations and that studies should be carried out in this direction.

In this study, the issue was discussed of entrepreneurship and raising the future generation in Family Enterprises. The research was limited to four family enterprises operating in Balıkesir in 2019. Selected businesses are at least 50 years old. In this study, it was concluded that in order to institutionalize the family companies, to ensure continuity and to be successful in the transfer process, a trained future generation needs to exist and to be prepared for this situation in the family companies, necessary plans and especially the need to raise the future generation.

**Key Words:** Entrepreneurship, Raising The Second Generation, Balıkesir

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xi
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	2
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	4
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar .....	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	7
2.1. Girişimcilik Kavramı.....	7
2.1.1. Girişimcilik Tanımı.....	7
2.1.2. Girişimci Tanımı.....	8
2.1.3. Girişimciliğin Ortaya Çıkışı.....	9
2.1.4. Girişimciliğin Belirleyici Özellikleri .....	10
2.1.5. Girişimciliği Etkileyen Unsurlar .....	10
2.1.6. Girişimciliğin Önemi .....	11
2.1.7. Girişimcilikle İlgili Diğer Kavramlar .....	12
2.1.7.1. Startup Kavramı ve Girişimcilik .....	12
2.1.7.2. Ahilik Kavramı ve Girişimcilik .....	12
2.1.7.3. Türkiye’de Girişimcilik.....	13
2.2. Aile Şirketleri Kavramı ve Genel Yapısı .....	14
2.2.1. Genel Kavram .....	14
2.2.1.1. Aile Şirketleri ve Tanımı.....	14
2.2.1.2. Aile Şirketlerinin Amaçları .....	16
2.2.1.3. Aile Şirketlerini Ortaya Çıkaran Faktörler.....	17
2.2.1.4. Diğer Şirket Türlerinden Ayıran Özellikler .....	17
2.2.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri .....	18

2.2.2.1. Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri .....	18
2.2.2.2. Güçlü (Avantajları) ve Zayıf Yönleri (Dezavantajları).....	19
2.2.2.3. Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar .....	20
2.2.3. Türkiye’de ve Dünya’da Aile Şirketleri .....	21
2.3. Aile Şirketlerinde Gelecek Nesil Süreklilik Kurumsallaşma .....	22
2.3.1. Aile Şirketleri ve Gelişme Evreleri.....	23
2.3.1.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Aile Şirketleri (Birinci Nesil Aile Şirketleri) Kuruluş Evresi.....	24
2.3.1.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Yönettiği ve Sahip Olduğu Aile Şirketleri Birinci Nesil) .....	24
2.3.1.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri) .....	25
2.3.1.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri.....	25
2.3.1.5. Aile Şirketlerinde Süreklilik ve Sürdürülebilirlik .....	26
2.3.2. Aile Şirketlerinde Gelecek Nesillerin Önemi .....	27
2.3.2.1. Gelecek Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi.....	27
2.3.2.1.1. Aile Şirketlerinde Erkek Çocuklara Bakış Açısı.....	29
2.3.2.1.2. Aile Şirketlerinde Kız Çocuklara Bakış Açısı.....	29
2.3.2.1.3. Eğitim ve Kariyer Yaklaşımları.....	30
2.3.2.1.4. Temel Değerler ve Yaşam Tarzı.....	32
2.3.2.1.5. Aile Değerleri ve Davranış Kalıpları.....	32
2.3.2.1.6. Akraba ile İlişkiler .....	33
2.3.2.1.7. Aile Şirketleri İş İlişkileri ve İş Ahlakı .....	34
2.3.2.2. Aile Şirketlerinin Sürekliliği ve Önemi .....	35
2.3.2.2.1. Aile Şirketlerinde Devir Kavramı .....	35
2.3.2.2.2. Varisler ve Varis Atama Süreci.....	37
2.3.2.2.3. Aile Anayasası Kavramı .....	38
2.3.2.2.4. Aile Konseyi (Meclisi) ve Aile Kurulu .....	40
2.3.2.2.5. Aile Kültürü ve İmajı.....	41
2.3.2.2.6. Miras Planı ve Sermaye Yönetimi.....	42
2.3.2.2.7. Profesyonel Yönetim ve İç Denetim .....	43
2.3.2.2.8. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma .....	43
2.4. İlgili Araştırmalar .....	46
3. YÖNTEM.....	48



3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	48
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	49
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	49
3.4. Veri Toplama Süreci .....	49
3.5. Verilerin Analizi.....	50
3.5.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik.....	50
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	53
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	54
4.1.1. Girişimcilerin Aile Şirketi Hakkındaki Görüşleri ve Onların Görevlerini Edinme Sürecine İlişkin Görüşleri.....	55
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	58
4.2.1. Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Tecrübe Edinme Yetiştirme Süreci Avantaj ve Dezavantajlar.....	58
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	62
4.3.1. Katılımcıların Gelecek Neslin Yetiştirilmesinde Ebeveyn Rolü ve Yetiştirilmiş Kuşakta Biriktirilen Kazanımların Değerlendirmesine Yönelik Bulgular .....	62
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	65
4.4.1. Katılımcıların Gelecek Neslin Kişisel Tatmini ve Yetiştirilmiş Neslin Bu Konu Hakkındaki Görüşleri Nelerdir?.....	65
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	66
4.5.1. Katılımcıların Yakın Akrabaların Şirkette Çalışmasına Yönelik Görüşleri .....	67
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	68
4.6.1. Aile Şirketlerini Aile Şirketi Yapan Değerlere Yönelik Bulgular .....	68
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	72
5.1. Sonuçlar.....	72
5.2. Öneriler.....	74
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	92
EK 1: Aile Şirketlerine Yöneltilen Görüşme Formu.....	92

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Aile Şirketi Tanımındaki Ortak Noktalar .....	15
Tablo 2: Aile Şirketinin Avantaj ve Dezavantajları .....	20
Tablo 3: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri .....	23
Tablo 4: Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayıt Edici Özellikleri .....	40
Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler ve Şirketleri Hakkındaki Bazı Bulguları ....	53
Tablo 6: Katılımcıların Aile Şirketi Hakkındaki Görüşleri.....	55
Tablo 7: Aile Şirketi Sahibinin Şirketi Devir Alması Süreci .....	56
Tablo 8: Aile Şirketi Sahibinin Şirketi Gelecek Kuşğa Devir Etmesi Durumu .....	57
Tablo 9: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Tecrübe Edinme Süreci Yolları .....	59
Tablo 10: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Avantajları .....	60
Tablo 11: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Dezavantajları .....	61
Tablo 12: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak, Girişimcilerin Gelecek Neslin Yetiştirilmesi İçin Babanın (Annenin) Rolü Nedir .....	62
Tablo 13: Şirketin Geleceği ve Sürekliliği için Yetişmiş Nesle Aktarılmış Kazanımlar .....	64
Tablo 14: Katılımcıların Gelecek Neslin Kişisel Tatmini (kariyeri, hayalleri, psikolojisi vb.) Konusundaki Görüşler .....	65
Tablo 15: Katılımcıların Yakın Akrabaların Şirkette Çalışmasına Yönelik Görüşleri .....	67
Tablo 16: Aile Şirketlerini Aile Şirketi Yapan Değerlere Yönelik Görüşler .....	69
Tablo 17: Katılımcıların Aile Şirketlerine Tavsiyeleri .....	70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Devir Sürecinde Kullanılan Altı Basamaklı Başarı Planı .....	36
--	----

## KISALTMALAR

CEO	: Yöneticilerin Yöneticisi (Chief Executive Officer)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GYIAD	: Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KAGIDER	: Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MUSİAD	: Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TAİDER	: Türkiye Aile Şirketleri Derneği
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vd	: Ve Diğerleri

## 1. GİRİŞ

Türkiye'ye ve Dünya'ya bakıldığında şirket türleri açısından en çok şirketi barındıran tür aile şirketleri olmaktadır. Ülke ekonomilerine birçok katma değer sağladıklarından araştırma ve çalışmalarda aile şirketi kavramı çok seçilen ve incelenen konular arasında olmaktadır.

Aile şirketleri genel hatlarıyla diğer işletme türlerinden farklı yapıları olan şirketlerdir. Dünyada ne kadar aile şirketi var ise o kadar da aile şirketi tanımı yapılabilmektedir. Bir tanım yapmak gerekirse aile işletmesi, genellikle mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliği, ailenin kendisine özgü kültürü olan bir sosyal yapıdır.

Aile şirketini onu kuran fertlerini ve işletme kavramlarını birbirinden ayırmak güç olmakta, bu kavramlar aile şirketlerinde birbiriyle iç içe girmiş bulunmaktadır. Son yıllarda aile şirketlerinin yaşadıkları en büyük sorunlar arasında aile şirketlerinin gelecek kuşaklara devri ve kısa süreli olmaları göze çarpmaktadır. Bu süreçte aile şirketlerinin ömrü ve sürekliliği için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda kurumsallaşmanın ön planda olduğu, hatta daha da derinlerde gelecek neslin yetiştirilmesi ve gelecek neslin şirket için hazır hale getirilmesi gerekli olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında ilk olarak girişimcilik kavramı vurgulanarak, daha sonra aile şirketleri genel hatlarıyla incelenmiş olup, asıl vurgunun aile işletmelerindeki yaşam süreleriyle ve başarısıyla ilgili devir süreci ve gelecek neslin niteliği yer almaktadır. Yetişmiş gelecek neslin varlığı devir sürecinde avantajlar kazandıracaktır. Bunun yanında, şirketin kurumsallaşması, devamlılığı, sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara aktarımı açısından da şirkete güçlü kazanımlar sağlayacaktır.

Yukarıda özetlenen gerekçelerden hareketle çalışmada, aile şirketlerinin gelecek kuşağın yetişmesi hakkındaki görüşleri alınarak değerlendirilmiş ve bu süreçteki önemli olan kavramlar ve çözüm yolları çıkarılarak önerilere yer verilmiştir. İlgili literatür çalışmalarına bakıldığında aile şirketleri hakkındaki çalışmaların bir hayli fazla olduğu ancak devir konusu hatta gelecek neslin yetiştirilmesi hakkındaki

Çalışmaların diğerlerine nazaran daha az araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu izlenimlerden yola çıkarak bu araştırmada özellikle gelecek nesil ile yetiştirilmesi sürecine odaklanılmıştır. Elde edilen bulgu ve değerlendirmelerin diğer çalışmalara, araştırma yapacaklara yol göstermesi ve kaynaklık sağlaması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **1.1. Problem**

Dünya'daki ve Türkiye'deki aile şirketlerinin gerek ekonomik açıdan gerekse sosyal açıdan önemi büyüktür. Ülkemizdeki aile şirketlerinin yaşam süreleri ve gelecek neslin kuşaktan kuşağa aktarılmasında bazı problemler yer almaktadır. Bu durumun yaşanmasında, aile üyelerinin devir süreçlerini iyi yönetememesi, aileyi yönetecek kişinin hazırda bulunmaması ve gelecek neslin yetiştirilmesi kavramı, kurucu ya da şirket sahibinin tecrübe birikimlerinin aktarılmasında yaşanan birtakım sorunlar, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik mücadelesi gibi birtakım faktörler etkili olmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde gelecek neslin yetiştirilmesinin sağlanması, yetişmiş kuşağın hazırda bulunması, devir sürecinin sağlıklı gerçekleşmesi ve gerekli tedbirlerin alınabilmesi için zm nerileri geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, aile şirketlerinin girişimcilerinin gelecek nesil yetiştirilmesi hakkındaki görüşlerini alarak Türkiye'de aile şirketlerine bir sonraki nesile ve şirketin devamlılığına ilişkin tecrübeli yetişmiş gelecek nesiller bırakmak için bazı görüş, fikir ve öneriler sunmak olmaktadır.

Türkiye'de de başarılı aile şirketlerinin ve yetişmeye odaklı bir gelecek neslin var olması ancak aile şirketlerinin ömürlerinin kısa süreli ve yaklaşık iki ya da üçüncü nesile kadar varlıklarını sürdürmeleri sorun oluştırmakta dolayısıyla araştırmanın problemini oluştırmaktadır.

### **1.2. Amaç**

Köseoğlu ve Karayormuk (2012)'a göre, önceki çalışmalarda ve kongre kitaplarındaki yayımlanan bildirimlerin, aile şirketlerinin alt alan dalları açısından, aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve öteki yönetim, bilhassa örgütsel davranış

kavramlarıyla ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Fakat, rekabet avantajları, stratejik yönetim, kaynaklar ve ekonomik performans gibi konular bakımından çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu durumun tezlerde de değişmediği, ayrıca üniversiteler arasında da asıl önemli yoğunlaşmaların kurumsallaşma dışında olmadığı görülmektedir. Aile şirketleri denildiğinde genel olarak sadece kurumsallaşmaya odaklanılması, araştırmamızı sağlıklı bir şirket devri ve aile üyelerini yetiştirilmesi, aile şirketinin devamlılığı ve istikrarlı başarısı için bu konular hakkında çalışmalar yapma fikrine yöneltmiştir.

Ayrıca Alayoğlu (2012)'na göre, sonuç olarak şunu söylemek gerekirse, Türk aile şirketleri üzerine yapılan çalışmalar hala emekleme sürecini yaşamaktadır. Bu açılarından bakıldığında aile şirketlerinin ve gelecek nesillerin yetiştirilmesi konularında incelemeler ve değerlendirmeler yapma isteğinde bulunulmuştur.

Bu sonuçlardan hareket ederek araştırmamızda aile şirketlerinin varlığının gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde devrinin sağlanması ve gelecek kuşağın yetiştirilmesi adına Türkiye'deki aile şirketlerine bu konu hakkında bilgi sağlayıp, yol göstermek, bu alanda ne gibi faktörlerin ve durumların olup olmadıklarını belirlemek ve beklentileri irdelemek temel amacımız olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılacaktır:

1. Girişimcilerin aile şirketi hakkında görüşleri nelerdir? Onlar görevlerini hangi yollardan edinmiştir? Bu süreç nasıl gerçekleşmiş ve ne kadar süreye yayılmıştır? Katılımcılar bu durumu nasıl değerlendirmektedirler?

2. Bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin tecrübe edinme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir? Girişimcilerin tecrübe ve yetişme sürecinde yaşadığı avantaj ve dezavantajları nelerdir?

3. Bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin gelecek neslin yetiştirilmesi için babanın (annenin) rolü nedir? Yetişmiş neslin, şirketin geleceği ve sürekliliği için ne tür kazanımları olmuştur?

4. Katılımcıların gelecek neslin kişisel tatmini (kariyeri, hayalleri, psikolojisi vb.) konusundaki görüşleri nelerdir? Neler yapılmış ya da neler yapılacaktır? Yetişmiş neslin bu konu hakkındaki görüşleri nelerdir?

5. Aile şirketinde yakın akrabaların çalışmasına yönelik görüşler nelerdir? Bir aile şirketinin, yakın akrabalar ile çalışmasında ne gibi yararları ya da zararları vardır?

6. Aile şirketlerini, aile şirketi yapan değerleri (misyon, vizyon, kurum kültürü, anayasa, iktidar transferi vb.) neler olmalıdır? Katılımcıların aile şirketlerine tavsiyeleri nelerdir?

### **1.3. Önem**

Aile şirketlerinin ekonomileri GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla) kapsamında incelendiğinde gerek Türkiye ekonomisinde gerek diğer ülke ekonomilerinde yaklaşık olarak %85 oranında bir payı söz konusu olmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004 :20). Bu bize aile şirketlerinin ülkeler için ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bu kadar önemli bir paya sahip olan aile şirketlerinin her şirkette olduğu gibi çözülmesi ve araştırılması gereken bazı temel sorunları ve üzerinde vurgulanması gereken hususlar bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin ekonomi içindeki bu ağırlığı, varlıklarının devamı için son derece önem arz etmektedir. Aile şirketlerindeki kurucu şahıs faktörü, işi paylaşamama duygusu, aile ve işletme kavramlarının birbirinden ayrılamaması ve ataerkil yapının varlığı şirketlerin varlığının kısa ömürlü olmasına sebep olmaktadır (Argüden, 2002). Türkiye’de aile işletmelerinde, kuşak çatışmaları, akrabalık ilişkileri, ortaklık yapıları, yöneticilerin eğitim durumları ve devir edecekleri ikinci neslin, üçüncü neslin kısaca gelecek neslin yetiştirilmesi ve şirketin sürekliliği gibi birçok konunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda çalışmamız, konusu olarak önem arz etmekte, girişimcilik ve aile şirketlerinin ikinci neslin yetiştirilmesi konusu literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın varsayımları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

• Görüşme soruları bir aile işletmeleri örneği olarak özen gösteren katılımcılar tarafından samimilik, nezih, etik ve güvenilir bir şekilde yanıtlanmaktadır.



- Aile işletmelerinden görüşme formundaki soruları yanıtlayan katılımcıların cevapları, onların ruh halini, gösterdikleri tutumu ve gerçek fikirlerini yansıtmaktadır.
- Aile işletmeleri katılımcıları ile yapılan görüşme soruları, herkes tarafından aynı ve sağlıklı bir şekilde anlaşılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

Her araştırmanın varsayımları ve sınırları vardır. Bu araştırmanın da bazı sınırlamaları bulunmaktadır. İlgili sınırlamalar aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır:

- Bu çalışmanın ilgili alan yazın kısmı ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgilerden yararlanılarak oluşturulmuştur.
- Çalışmanın konu başlığı olan “girişimcilik ve aile şirketlerinde ikinci neslin yetiştirilmesi” ile ilgili araştırma, Türkiye ile Dünya’da uygulama imkanı olan Balıkesir’de bu şekilde bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması çalışmanın sınırını oluşturmaktadır.
- Araştırmaya Türkiye’nin diğer il ve ilçelerinin alınamaması, maddi imkânsızlık ve zaman problemleri de sınırı oluşturmaktadır.
- Araştırma Balıkesir ilindeki faaliyetlerini sürdüren aile şirketleri üzerinde gerçekleşmiştir. Çalışma için dört örnek aile işletmesi alınmıştır. Aile şirketlerinin yoğun çalışma temposu, işlerinin başlarında yer alması, direk patrona ulaşma problemi, deneyim ve tecrübelerini belli bir süreye sıkıştırarak kadar az olmaması ve zaman kısıtlılığı gibi sorunlar bulguları analiz edilmesini zorlaştırmaktadır.

### 1.6. Tanımlar

**Aile Şirketi (İşletmesi):** “Ailenin geçimini sağlamak maksadı ile mirasın korunması amacıyla, yönetiminde aile fertlerinin yer aldıkları, aynı aileden en az iki kişinin şirket sermayesine ortak veya finansal biçimini kontrol gücü olan, hizmet ya da mal üretmek maksadıyla kurulan kâr amacı güden kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır” (Büte, 2010: 6).

**Girişimci:** “Müşteri ile satıcı veya alıcı arasında yer alan birisi olarak isimlendirilen girişimci, sözcüğü gerçek manada, başaracağı inancı ile riski üstlenen şahıs olarak tanımlanmaktadır” (Gürol, 2000: 25).

**Girişimcilik:** “Fırsatlara yönelik projeler ve planlar yaparak onları günlük hayata taşıma ve daha yaşanabilir hale getirme, etrafımızdaki insanları fark etme uğraşı olarak tanımlanmaktadır” (Bozkurt, 2000: 12).

**Girişimcilik Kültürü:** “Girişimci kişiye yeni bir statü sağlayan, yaptıklarının ödemesini garanti eden, başka kişilerin kendilerine iş imkânı sağlamasını beklemek yerine, başka kişiler için iş imkanları oluşturan, farklı ve yeni bir kuşağın yetişmesini sağlayabilen bir kültür Şeklinde tanımlanmaktadır” (Cabar, 2006: 17).

**Halef:** “Birbiri ardından gelip onun makamına geçen kimse, ardıl, selef karşıtı” Şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

**Selef:** “Bir görevde, bir makamdan kendinden önce bulunmuş kimse, ncel, halef karşıtı” Şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları oluşturulmuştur. İkinci bölüm, genel bir literatür taraması yapılarak oluşturulan girişimcilik ve aile işletmesi ve aile işletmeciliğinde yeni nesil yetiştirilmesini içerir. Üçüncü bölüm yöntem kısmını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi belirlenmiştir. Dördüncü bölümde, problem ve amaç doğrultusunda ortaya çıkan analizlerin bulguları yer almaktadır. Çalışmanın sonunda, literatürün analiz edildiği bulgular dikkate alınarak, bu çalışmanın katkıları ve zararları gösterildikten sonra önerilerde bulunulmuştur.

### 2.1. Girişimcilik Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde girişimcilik ve girişimci kavramlarından, girişimcilerin belirleyici özelliklerinden, girişimci ve girişimciliği etkileyen unsurlardan ve girişimcinin önemi kavramları yer almaktadır. Daha sonra ise girişimcilikle ilgili diğer kavramlardan bahsedilmektedir.

#### 2.1.1. Girişimcilik Tanımı

Türkçede girişimci müteşebbis olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik ise, yenilik yapmak, risk almak, fırsatları kovalamak ve onların hayata geçilmesi süreçlerinin tümü şeklinde ifade edilebilmektedir (Karadal ve Saygın, 2016: 2849). Fransızcada ise bir şey yapmak anlamına gelen girişimcilik kavramı “entreprendre” sözcüğünden türemiş bir kavramdır (Akdemir, 2015: 7).

Girişimcilik, bir iş düşüncesini üretim etkinliğine dönüştürüp, üretim kaynaklarını kullanan ve risk üstlenen kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar vd., 2017: 5).

Farklı bir tanımla girişimcilik, iş kurma düşüncesi ve bilgi toplumundaki bireyler ile kurumların çeşitli finansman yöntemleri ile hızla değişen ve gelişen piyasa koşullarında, olası riskleri üstlenen, yeni iş imkânı ve istihdam olanakları oluşturarak yoksul ile zengin arasındaki gelir eşitsizliğini azaltacak şekilde bir orta sınıf oluşturmaya yönelik iktisadi faaliyet anlamına da gelmektedir (Çelik, 2006: 468).

Diğer bir ifadeye göre girişimcilik; kişisel ya da parasal tatmine bir ödül sonucuyla ulaşmak maksadıyla, çaba ve zaman sarf ederek, psikolojik, finansal ve toplumsal riski üstlenerek farklı değerde mal ya da hizmet yaratmak süreci şeklinde tanımlanabilmektedir (Yurtseven, 2001: 14).

Yapılan farklı çalışmalar ve tanımlamalardan hareketle girişimcilik faaliyetinin temel amacının, bir şey yapmak veya mevcut şeyleri yeni yöntemler de kullanılarak ortaya çıkarmak olduğu şeklinde olduğu belirtilmektedir (Berglann vd., 2011: 182).

### **2.1.2. Girişimci Tanımı**

Girişimci veya girişimcilik terimi esas olarak iktisadi bir çerçevede ele alınmaktadır. İktisadi anlamda girişimci, arz ile talebi yönlendiren pazar arayışındaki şahıs iken girişimcilik de kaynakları harekete geçirme ve ekonomik olarak seferber olma işi olarak bilinmektedir (Aytaç, 2015: 141).

Girişimci, bir gereksinimi gidermeye yönelik, tüm üretim kaynaklarını bir araya getirerek onları üretim ve hizmete yönlendiren bütünleştirici ve itici güç olmaktadır (MÜSİAD, 2010: 8).

Girişimci diğer adıyla müteşebbis sermaye, kaynaklar ve işgücünü bir araya getirerek mal, hizmet ve düşünce gibi insana has gereksinimleri karşılayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde beşerî faktörlerin yaşamımızdaki önemi, insan faktörünün sağladığı yararlar gün yüzüne çıktıkça daha önem kazandığını gösterecektir. Girişimciyi, risk alan ve üretim faaliyetlerinin tüm unsurlarını insan gereksinimlerine karşılamaya yönelik olarak değerlendiren kişi olarak tanımlayabiliriz (Mucuk, 2013: 5-8).

Özet olarak, tüm bu tanımlardaki ortak ifadelerle girişimci, kişisel özelliklerinin desteğiyle yenilikleri takip eden ve bu uygulamaları geliştiren, risk alan ve piyasaları inceleyip fırsatları yakalayan bunların sonucunda da şirket kurarak emek, sermaye ve

işgücünü de katarak üretim yapabilen ve kar elde eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçak, 2019: 265).

Ayrıca, Shoof (2006)'a göre girişimcilik, kültür, girişimcinin hayata bakış açısını, sosyal ve kültürel özelliklerini etkilemektedir.

Girişimcilik konusu incelendiğinde üç unsurdan söz edilmektedir. Bunlar ise girişimcinin kendisi, girişimcilik terimi ve çevresi olmaktadır. Girişimci, kar etmeyi amaç edinen ve dinamik olarak değişime açık bir ekonomi çevresinde faaliyetlerini sürdüren kişidir. Girişimcilik ise kar etmek amacı gösteren girişimcinin davranışı olmaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 165).

### **2.1.3. Girişimciliğin Ortaya Çıkışı**

Girişimcilik, yalnızca sanayi toplumu ile gelişmeye başlamamış, bilgi toplumuna geçiş ile birlikte devam etmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki araştırmalara göre, yıllık büyüme ile girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Girişimciliğe küresel ölçekte bakıldığında ise ülke ekonomilerinin gelişmesinde faktörlerin en önemlisi olduğu görülmüştür (Stephan ve Coulter, 2002: 144).

Girişimcilik kavramının iktisadi literatüre girişi terim olarak on dokuzuncu yüzyıla dayanmakta ve bu kavramı Cantillon isimli bir Fransız iktisatçı literatüre kazandırmaktadır (Aytaç, 2006: 141).

Çöğürçü (2016)'ye göre girişimcilik, işsizlikle mücadelede ve istihdam konularında dikkat çeken bir çözüm aracı olmaktadır. Ülkelerin refah düzeylerinin artırılması için girişimciliğin yaygınlaştırılması gerekmektedir. Girişimci, yeni fikirlerin ortaya atılması ile uygulanmasını hızlandırıp yeni endüstrilere olgunlaşma sağlarken, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanından yüksek üretkenlik alanına aktarılmasında temel rol üstlenmektedir. Aynı zamanda teknolojileri olumlu anlamda kullanmakta ve sektörlerde verimlilik seviyesini artırmaktadır. Sonuç olarak hızla büyüyen sektörler oluşturduğundan ekonomik büyüme hızlandırmada katkı sağlamaktadır.

#### **2.1.4. Girişimciliğin Belirleyici Özellikleri**

Girişimcilik kavramı değerlendirildiğinde, bireyci toplumların kùltùrlerinde egemen olan değerlerin; akılcılık, kendine güven, odaklılık, bağımsızlık eğilimi vb. değerler olduğu, bu değerler ise başarılı bir girişimcide bulunması gerekli birtakım özelliklerdendir. Bu sebeple bireyciliğin daha hâkim olduğu kùltùrlerde, girişimcilik eğilimi daha fazla olması ve bu toplumlarda girişimci sayınının yüksek olması beklenen bir sonuç olmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 7)

Girişimci ve girişimciliğin iktisadi boyutları kadar kùltürel ve sosyal yanlarının da olması önemli bir durumdur. Girişimci içinde olduğu kùltürel, sosyal ve iktisadi ortamı hem etkilemekte hem de bu ortamdan etkilenmektedir. Bir bireyin içindeki yaşadığı çevre, doğup büyüdüğu sosyal yapı ile girişimcilik arasında yakın bir bađ ve etkileşimler söz konusu olmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 4).

Girişimcinin bu özellikler haricinde, bireysel özgürlük tutkularına ve yaptığı işte ısrarcı olmasına, iyi bir zihinsel sağlık profiline, kendi kendine yönlendirebilme becerilerine, farkındalıklarını anlamlı hale getirip gösterebilmesine ve güçlùklere meydan okuyabilme gibi karakterlere sahip olması gerekmektedir (Aydın ve Coşkun Kasap, 2019: 105).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar çerçevesinde, girişimciliğin, kişiliğe ek olarak birçok faktörün etkileşimden olan davranışsal bir kavram olduğu ve bu girişimci kişilerin farklı özellikler gösterdiği gör÷lmektedir. Risk alma eğilimleri, güven ve yenilik yapma arzusu, belirsizlik toleransları, içsel kontrol odakları ve başarı ihtiyacı bu özelliklerin en önemlileri olarak sıralanabilmektedir (Ağca ve Kızıldağ, 2010: 301).

#### **2.1.5. Girişimciliği Etkileyen Unsurlar**

Girişimciliği etkileyenlerin unsurların varlığı girişimci konusu açısından önem arz etmektedir. Yaşadığı çevreden ve toplumdan girişimcileri bağımsız düşünmek yanlış olmaktadır. Girişimcilik etkenleri bazen kişisel, bazen ise çevresel faktörlerden olabilmektedir. Girişimciliği etkileyen unsurlar arasında, aile, kùltür, eğitim, çevre, psikolojik etmenler yer alırken idari, siyasi ve mali içerikli unsurlar da olabilmektedir. (İraz, 2005: 176).

Girişimcilik eğitimleri incelendiğinde uygulama ve teorik şekilde birçok başlıkta farklı eğitimler verilmektedir. Genel olarak, girişimcilik ve tanımı, yonetim, finans, üretim ve ürün geliştirme, pazarlama, yeni bir işletme kurma şeklindeki içeriklere yer verilmektedir (Özer vd., 2019: 19).

Ülkemizde girişimcilikle ilgili birçok eğitimler ve konferanslar yapılmaktadır. Üniversiteler ve STK (Sivil Toplum Kuruluşları)'lar tarafından eğitimler sunulmakta, İşKUR (Türkiye İş Kurumu) ve KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) gibi kamu kurumları üzerinden de dağıtılan hibe ve krediler verilmektedir. Türkiye'de girişimcilik eğilimini yükseltmek için sistemli çalışmalar son dönemde de hala devam etmektedir. Türkiye'nin gelişmeye devam eden ekonomisine güç kazandırmak için üniversiteler dışında sivil toplum kuruluşları olan KAGIDER (Türkiye Kadın Girişimciler Derneği), GYIAD (Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği) da son dönemlerde girişimcilik eğitiminde aktif roller almış olmakta, her yaştan ve toplumun her kesiminden girişimci yetiştirmeyi hedeflemektedirler. Bu eğitimlere örnek olarak, 2012'de GYID ile Yıldız Teknik Üniversitesi'nin ortak bir projesi olan Girişimcilik Sertifika Programı verilebilmektedir. Bu gibi kurum ve kuruluşlar, girişim aşamasında koçluk sağlayarak gerek yaygın eğitim alanında gerek örgün eğitimden yoksun kesimlere üniversite çatısı altında eğitim götürüp, girişimciler ile finansman sağlayıcı melek yatırımcıları bir arada buluşturmaktadır (Gürol vd., 2012: 316).

### **2.1.6. Girişimciliğin Önemi**

Girişimcilik kavramı her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de önem arz etmektedir. Çünkü girişimcilik bir ülkenin ekonomisiyle de ilgili olmakla beraber, bir ülkenin refah seviyesini artırmada önemli rol oynamaktadır.

Küçük (2005)'e göre, istihdam oluşması, refah sağlanması, ülkelerin gelişip kalkınması, kişi başına düşen milli gelirin artması, bilim ve teknolojide güçlü olunması için, girişimci gücü yüksek insanlara, ilk olarak maddi imkanlar olmak üzere, deneyim, eğitim, teknoloji transferleri, rekabet, ihracat, mevzuat, yonetim ve organizasyon konusunda yatırım yapılması ve destek verilmesi zorunlu olmaktadır.

## **2.1.7. Girişimcilikle İlgili Diğer Kavramlar**

Çalışmanın bu bölümünde, startup kavramı, ahilik, girişimcilik ve Türkiye’de ve Dünya’da Girişimcilik konuları yer almaktadır.

### **2.1.7.1. Startup Kavramı ve Girişimcilik**

Türkiye’de de girişimcilik ekosistemi geçmişten günümüze gelişmektedir. Startuylar bu ekosistemin önemli bir yapısı olmaktadır. Bu durum farklı işletme yapıları ile hem iş dünyasının hem de akademinin ilgisini çekmektedir. Ancak Türkiye’de startuylar üzerine yapılmış akademik çalışmaların sınırlı olduğu görölmektedir (şahin, 2018: 114).

Startup kelimesi, Amerika’ dan başlayan ve daha sonra Türkiye’ye gelen bir kavramdır. Sözcüğün anlamı “sıfır noktasından işe başlayan bir işletme için kullanılan bir terim, başlangıç” şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı kavramlarda da geçtiği gibi Türkçeye “girişim” olarak yerleşmektedir. Hızlı bir büyüme için tasarlanan, geniş bir kitleye hitap eden, gereksinimleri gideren sürekliliğe sahip, geliştirme odaklı girişim fikirlerine kısaca startup denilmektedir (Fanatik, 2018). Bu kavramın terimsel karşılığı olarak girişim veya yeni girişim kavramları önerilse de sektörde yaygın olarak İngilizce hâliyle kullanılmaktadır (Girişimcikafasi.com, 2018).

Startup kavramı girişimcilik ve aile ile de yakından ilgili olmaktadır. Hatta startup kuran aile örnekleri de örnek gösterilebilir. Türkiye’deki işletmelerin %95’ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Girişimcilik dünyasında ise durum daha farklı olmaktadır. Startup kurucuları genelde tek başlarına ya da arkadaşlarıyla birlikte yol almaktadırlar. Geliştirilen ürünün veya servisin ihtiyacına göre farklı alanlardan bir araya gelen kişiler ortak bir işletme kurmaktadır. Türkiye’de startup kuran aileler çoğalmaya başlamış, hatta baba-oğul, ağabey-kardeş veya karı-koca gibi yakın akrabalar startup dünyasına girmektedir. Bu duruma örnek olarak, Buy Budy, Tazi.Ai, Kobaküs, IGIO, Rımuut, Sendloop verilebilir (hürriyet.com, 2018).

### **2.1.7.2. Ahilik Kavramı ve Girişimcilik**

Ahilik kavramı tarihimizden gelen ve girişimcilik faaliyetleri bakımından da ele alınacak konulardan biri olmaktadır. Türklerin Orta Asya’dan gelip Anadolu’ya



yerleşmelerinden hemen sonra girişimcilik sanatkarlık tarzında yaygınlaşmış şekilde görülmektedir. Osmanlı ve Selçuklu Devleti'nde bir sanatkâr ve esnaf olan ahilik teşkilatı da girişimcilik konusu açısından başarılı olduğu görülmektedir (Tekin, 2004: 25).

Ahi Evran, kaynaklarda ahilik teşkilatının kurucusu, fikir babası ve sanatkarların lideri olarak bilinmekte ve onun düşünce tarzının yansıması olarak görülmektedir (Düşükcan ve Baştaş, 2019: 868).

Türk Dil Kurumu'na göre ise ahilik; “kökleri eski Türk törelerine dayanan, Anadolu'da yüksek bir gelişim gösteren esnaf, zanaatçı, çiftçi vb. bütün çalışma kollarını içine alan ocak” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Aktar (1990)'a göre on beşinci yüzyılda ahi teşkilatı olarak anılmış, Osmanlı İmparatorluğu'nda lonca teşkilatı ismiyle faaliyetini sürdürmüştür. Tezel (1994)'e göre ise bu kavramın; ilk amacı üye esnaf ve sanatkârlar arasında dayanışmayı ve sosyal eşitliği sağlamak, ikinci amacı ise mesleki faaliyetin uygulanışını denetlemek ve düzenlemektir.

Tarihimiz incelendiğinde günümüzdeki KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri)'ler için referans olabilecek ahilik kurumu, her şeyden önce insanı temele koyan muhteşem bir kurum olmaktadır. Ahilik ülküsünün amaçları arasında, ilmi, çeşitli esnaf alanlarında uygulanması ile toplumun bundan faydalanılması olmaktadır. Sanayi üretimin artması toplam kalite yönetimi, mesleki eğitim, uzmanlaşma, standartlaşma ve müşteri memnuniyeti gibi bazı popüler kavramları çıkarsa da bu kavramların ahilik sistemi içinde kurallarla bağlanarak sekiz yüz yıl öncesinde kullanıldığının göstergesi olmaktadır (Düşükcan ve Baştaş, 2019: 879).

### **2.1.7.3. Türkiye'de Girişimcilik**

Girişimcilik, ekonomik kalkınma ile yakından ilişkili bir kavram olmaktadır. Günümüz dünyasındaki yoğun rekabet ortamı ve yenilikçiliğin piyasayı belirlediği bu ortamda girişimcilik ile girişimci önemli bir rol üstlenmektedir. Girişimcilik ruhu olan bir girişimcinin tutum ve davranışları, bir bölgenin, şehrin ve hatta ülkenin de kalkınmasında itici bir güç olarak bilinmektedir. Toplumda bu farkındalıklara sahip girişimcilik eğilimleri tespit edilmeli ve teşvikler sağlanmalıdır (Boz ve Duran, 2018:

119). Ayrıca, gençler arasındaki başarılı girişimciliğin teşvik edilmesi ve örneklerin artması ile girişimciliğin gelişmesine olumlu yönde etki sağladığı görülmektedir (Balaban ve Özdemir, 2008: 13).

Seksen milyonluk nüfusa sahip Türkiye'nin girişimciler yönünden iyi bir pazar olması, genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranının fazla olması gibi özellikleri açısından geniş bir girişimci kapasitesine sahiptir. Girişimcilere başarılı bir girişimci olmak için eğitim ile destekler sağlanabilmektedir. Girişimcilik açısından Stratejik konumdaki Türkiye'nin önemi artmakta, coğrafi konumdan kaynaklı ülkemiz Asya ve Avrupa arasında ulaşım bağlantılarıyla ve enerji ihracatçısı ülkeler açısından bir koridor olmakta ve ekonomik faaliyetler bakımından da bir cazibe merkezi olmaktadır. Son dönemlerde hükümetinde piyasayı canlandırma ve yatırımları artırmak için uygulanan politika ve destekler Türkiye'de girişimciliği cazipleştirmektedir (Pehlivanoglu ve Kayan, 2019: 73).

## **2.2. Aile Şirketleri Kavramı ve Genel Yapısı**

Çalışmanın bu bölümünde tanım ve genel kavram, şirketler ve türleri, aile şirketleri, aile şirketlerini ortaya çıkaran faktörler ve diğer şirket türlerinden ayıran özellikler ele alınmıştır.

### **2.2.1. Genel Kavram**

Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik ve beraberlik, destek olma gibi yaşamsal unsurlar yer alırken, işletme başka bir ucu temsil etmektedir. Duygunun yerini akıl, ilişkiler yerini sonuçlar, birlik ve beraberlik yerini rekabet ortamına bırakmaktadır. İşte iki zıt unsur olan işletme ve aile, aile işletmelerini bir arada toplar (Ateş, 2005: 1).

Aile şirketlerini bir tanımlama yapmak ve onu bir standarda sokmak zor bir durum olmaktadır. Diğer bir ifade ile ne kadar aile şirketi mevcutsa o kadar tanım yapmak mümkün olmaktadır.

#### **2.2.1.1. Aile Şirketleri ve Tanımı**

Genel manada yazında tartışılan “aile işletmesinin ne olduğu?” söz konusu iken, bu konuda kabul gören bir tanımlamaya henüz ulaşılmamaktadır. Tanımlamaların

odakları arasında, şirketteki sahiplik, karar verme biçimi ve çalışanlardaki profesyonelleşme durumu ele alınmaktadır. Tanımlamalarda ayrıca aile kültürünün işletme fonksiyonlarındaki yaptırım gücü olan, ailenin sahip olduğu inançlara, değerlere ve geleneklere de yer verilmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 299).

Ancak aile tanımlarındaki ortak noktalar önem arz etmektedir. Aile şirketi tanımlamalarında ifade edilen ortak noktalar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Taşkırcı ve Şimşek, 2008: 205):

**Tablo 1: Aile Şirketi Tanımlarındaki Ortak Noktalar**

• Aile şirketi, ailenin iş kurma hali olmaktadır.
• Aile işletmelerinde genellikle kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurmaktadırlar.
• Aile işletmelerinde, mülkiyet kavramı aileye ait olup önemli olmaktadır.
• Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde olduğu bir kurumsal yapı olmaktadır.
• Aile işletmelerinde, ailenin işi, işin de aileyi etkilemesi söz konusu olmaktadır.
• Aile işletmeleri, genelde mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin devamını sağlamak amacıyla kurulmaktadırlar.
• Aile işletmesi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olması bir şirket biçimidir.
• Aile işletmesi, ailenin kendisine özgü kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapı olmaktadır.
• Aile işletmesi, genellikle mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birliktelik olarak karşımıza çıkmaktadır.
• Aile işletmesi aile üyesi fertlerinin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birliktelik ile ilerleyen bir organizasyondur.
• Aile işletmeleri tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.

**Kaynak:** Taşkırcı ve Şimşek (2008: 205). Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

Aile işletmeleri, mirasın dağılmasını engel olmak ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulmuş ve geçimini üstlenen kişi tarafından yönetilen, yönetimin çoğunluğu aile üyelerinden olan, karar süreçlerinde yüksek oranda aile fertlerinin etkili olduğu ve en az iki neslin istihdamının sağlandığı şirketler olarak tanımlanmaktadır (Öner ve Turhan, 2010: 121).

Yapılan bir araştırmaya göre aile işletmeleri, aile servetini muhafaza etmek için kurulan firmalardır (Karpuzoğlu, 2002: 18).

Aile şirketleri genel anlamda, aralarında akrabalık bağı olan bireylerin kâr amacı güderek, mal ve hizmet üretmek maksadıyla kurulan sosyal örgütlerdir. Günümüzde sıkça bahsedilen “aile şirketi” kavramı gerek kendine has birtakım özellikler gerekse farklı yapılarına göre değişik tanımlamalara yer vermektedir (Alayoğlu, 2003: 14).

Yapılan tanımlardan da faydalanarak aile şirketi ile ilgili şu şekilde tanımlama yapmak mümkün olmaktadır: Aile şirketi, aileden en az iki veya daha fazla şahsın finansal araçlarını kontrol etmesine sahip olan, ailenin yönetiminde aile fertlerini barındıran, ailenin geçimini üstlenen ve en az iki neslin kurumda istihdamın sağlandığı aralarında akrabalık bağı olan fertlerin mal veya hizmet üretmek maksadıyla bir araya gelerek kurulan kâr amacı güden sosyal örgütlerdir (Büte, 2008: 316).

#### **2.2.1.2. Aile Şirketlerinin Amaçları**

Aile şirketi yapıları gereği birtakım amaçları barındırmaktadır. Aile şirketlerinin bu amaçları yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir. Bu amaçlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır (Tagiuri ve Davis, 1992: 62):

- Çalışanların, mutlu, üretken ve onur sahibi bir işletme yapısında olmak,
- Sahipleri için finansman imkânı ve fayda sağlamak,
- Kaliteli yeni çıktılar geliştirmek,
- Çalışma güvenliğini desteklemek,
- Çalışan elemanların gelişmelerinde, sosyal ilerlemede ve özerklikte bir araç olma hizmetinde bulunmaktır.

### **2.2.1.3. Aile Şirketlerini Ortaya Çıkaran Faktörler**

Aile fertlerinin veya reisinin bir iş kurması kendine öz bir geçinme aracı olarak işini geliştirmesi, zamanla diğer aile fertlerinin de işin içine katılması ve aile değeri ile kimliğinin öne çıkmasıyla aile şirketleri oluşturulmaktadır (Balkır vd., 2006: 656).

Bu kriterler bağlamında işletme kurmak isteyen girişimciler hem daha kolay adaptasyon süreci hem de aile içinde olmanın verdiği güven ile rahat ortam koşulları sebebiyle aile şirketi kurmaya yönelmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 20).

### **2.2.1.4. Diğer Şirket Türlerinden Ayıran Özellikler**

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayrılan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Aile şirketlerinin, kendine özgü dinamiklere sahip olduklarından, diğer işletmelerden ayrı değerlendirilmesi, ele alınması ve araştırılması gerekmektedir (Özler ve Şahin, 2010: 42). Aile şirketi diğer şirketlerden farklı farklı hedefler koyarlar. Çoğu firma gelir, kâr, verimlilik ve kamu imajlarına yönelik olmaktadır. Ancak, bunlar bir ailenin iş dünyasında isteyebileceği tek hedefler olmayabilmektedir. Diğer hedefler ise aile üyelerine gelir ve iş sağlamayı, kültürel değerleri korumayı içerebilir. Bunun yanında gelenekler ve siyasi konumlar gibi diğer faaliyetleri sürdürmek için gelir sağlamakta olabilmektedirler (Carsrud ve Brännback, 2012: 4)

Diğer bir fark olarak da aile içi çatışmalar verilebilir. Aile işletmelerinin aile isminin, karını, taşınmazlarını, şirketin büyümesini, gelişmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için aile fertleri, bu çabaları gösterirken birtakım çatışmalar yaşayabilmektedirler. Aile üyelerindeki kardeşlerin birbiriyle rekabeti, ebeveynler arasındaki farklılıklar, yaş ve eğitim farkı, sahiplenme tutumları gibi bazı durumlar çatışmayı daha da kompleks hale getirebilmektedir (Yurttadur vd., 2015: 405).

## 2.2.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde aile şirketinin genel özellikleri, üstün ve zayıf yönlerine değinilerek aile şirketlerinin karşılaştığı temel sorunlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

### 2.2.2.1. Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri

Aile değerleri genel anlamda tanımlanmamasına karşın, bütün aile fertleri bu değerleri hayatlarında uygulamakta ve bu değerler tutum ve davranışlarında etkili olmaktadır. Aile değerleri şirketlere doğru bir şekilde aktarıldığında sistem ve birey çatışmaları azalacak ve bu da aile şirketlerinin etkililiğini arttırmış olacaktır (İbicioğlu ve Ak, 2005: 316).

Aile şirketlerinin, nesillerce gelişmelerini sağlayan ortak özellikleri aşağıdakilerle sıralamak mümkündür (Akdarı, 2012: 147):

- İş ile alakalı konuları ciddi ve profesyonel bir biçimde ele alınmalıdır.
- Aile, işin yönetimi ve ortaklık kavramları birbirinden ayrılmalıdır.
- Ailenin anayasası misyon, vizyon ve değerlerinin açıkça belirtilerek hazırlanmalıdır.

Yapılan değişik tanımlamalar üzerinden aile şirketlerinin özellikleri hakkında aşağıdaki çıkarımlara ulaşmak mümkündür (Coşkun ve Gürler, 2004: 653):

- Şirket yönetiminde en az bir aile bulanmaktadır.
- Aile yönetiminin temsil sayısından daha fazla bir denetim gücüne sahip olmaktadır.
- Bir kuşak sonraki yöneticinin kim olacağının bugünden bir düşüncenin var olması gerekmektedir.

Ortak özelliklerin tümü ele alındıktan sonra aile şirketleri; aile üyelerinin girişimleriyle kurulan, yönetiminde aileden kişi veya kişilerin bulunduğu, aile mülkiyetinin çoğunluk olarak muhafaza edildiği, aile fertlerinin kısmen ya da tümüyle

istihdamının sağlandığı, aileden birkaç kültür değeriyle harmanlanmış bir şirket olduğu ortaya çıkmaktadır (Makaraoğlu vd., 2014: 197).

### **2.2.2.2. Güçlü (Avantajları) ve Zayıf Yönleri (Dezavantajları)**

İşletmenin içinde bulunduğu konumu onu daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. İşletmelerin bütünüyle iyi veya kötü olduğunu söylemek olası değildir. Her işletmenin zayıf veya güçlü yönleri olabilir (Çavuş, 2005: 156).

Aile şirketlerinin güçlü yönleri değerlendirildiğinde, yönetimdeki aile fertlerinin daha samimi ilişkileri, dayanışmaları, birlik ve sıkıntıları paylaşma yönünden bir avantaj olarak sayılabilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2006: 356).

Aile şirketinin katkı sağladığı avantajlardan bazılarını aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır (Sebilcioğlu vd.,2013: 28):

- Krizlerde daha dayanıklı bir işletme yapısı sağlanmaktadır,
- Şirketin performansı artması sağlanmaktadır,
- Finansal kaynaklara daha düşük maliyetlerde erişme imkânı sağlamaktadır,
- Şirketin rekabet gücünün artması sağlanmaktadır,
- Birleşmelerde ve satın almalarda ciddi rol üstlenme avantajı sağlamaktadır,
- İşletme itibarının ve değerinin daha da artması sağlanmaktadır,
- Hem yerli hem de yabancı ortaklarla ilişkiler kurulmasının kolaylaşması sağlanmaktadır,
- Son olarak sürdürülebilirliği sağlamaktadır.

Aile şirketlerinin bazı avantajları yanında doğal olarak dezavantajları da bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin sorunları bir hayli fazla olmaktadır. İlk olarak kurumsallaşamama, aile ilişkilerinin şirkete yansımaları gibi birtakım problemler meydana gelmektedir. Aile işletmesinin içindeki dezavantajları, kan bağı ve duygusal ilişkilerin sağlıklı şekilde olmadığından kaynaklanmaktadır. Aile içindeki olumsuzluklar, aile içi rekabet, iş bölümünün kimde yoğunlaşacağı, nesilden nesile

aile içindeki modellerin üzerinde etkili olmaktadır. Aile içi rekabet aile işletmesinin yönetimindeki ölümü halinde ortaya çıkmaktadır. Kimin başa geçeceği belirsizliği işletmeyi çatışma ortamına bırakmaktadır. Bunun yanında aile içi dedikoduların varlığı ve güç kavgaları da tepe yönetimi bu soruna müdahale etmek zorunda bırakmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2014: 255).

Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi aile şirketleri profesyonellerle çalışmalarda güçlük ve aile işletmelerinde hızlı karar alama sorunlarıyla karşılaşabilmektedirler (Sağlam, 2006: 502):

**Tablo 2: Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları**

<b>Avantajları</b>
Aile fertlerinin hepsi canla başla çalışabilmektedirler
Hızlı karar verebilmektedirler
Çok çabuk büyüebilmektedirler
İdare maliyetleri düşük olmaktadır
İlk başta küçük olmaları idareyi basitleştirmektedir
Büyüklerin yönetiminde kısmı sürede sorunsuz faaliyet gösterebilmektedirler
<b>Dezavantajları</b>
Profesyonel yönetici keşfinde ve onlarla çalışmalarda zorluklar yaşanabilmektedir
Aile fertlerine is ve pozisyon imkânı vermeye çalışılmaktadır
Genelde rutin işlerin yönetimiyle uğraşmaktadırlar
Gerçek karlılığı ölçmede zorlanmaktadırlar
Yöneticilerin aile üyelerinden olmasından birtakım problemler çıkabilmektedir
Plan, program ve bütçelerin uygulanmasında zorluklar yaşanabilmektedir

**Kaynak:** Sağlam, N. (2006). Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: 499-510.

### 2.2.2.3. Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar

Şirketlerin tümünde olduğu gibi, aile şirketlerinin karşılaştığı birtakım sorunlar olmaktadır. Öner ve Turhan (2010)' a göre de aile şirketlerinin karşılaştığı bu güçlükler birkaç başlık altında toplanabilir. Bunlar, kuşak ile rol çatışmaları, nüfus sorunları, işin çekirdekten gelen eski alışkanlıkların sürdürülmesi, geleceğe yönelik planlama eksiklikleri, güç kavgaları, dedikodunun varlığı ve son olarak da kurumsallaşamama olarak karşımıza çıkmaktadır.



Türkiye’de aile şirketlerindeki problemlerin sebepleri, genel anlamda aile ilişkileri ve bağları içerisinde aranmaktadır. Çözüm olarak da gelecek nesle devrin nasıl bir devir gerçekleştirilmesi konusunda reçeteler ve öneriler verilmesiyle olmaktadır. Aile şirketlerinde sorunların çözümünde üst ve alt yapıya (siyasi, hukuki, kültürel vb. gibi ve bireysel ve ekonomik rasyonellik vb. gibi) bazı büyük sorumluluk ve görevler düşmektedir. Bu sorumlulukları sistemin tamamına yayarak, maddi ve manevi araçların birlikte kullanımı ile gerçekleştirmek ve kısıtlı aktörler ile yapılmamasını gerektirmektedir (Özler vd.,2006: 273).

İşletmeler büyüdükçe işletmenin tüm fonksiyonlarını ve yönlendirmesi ve aile fertlerinin bu durumu kontrol etmesi mümkün olmayabilir. Bunun yanında bir de nesil değişimi ile birlikte aile fertleri arasında çatışmalar yaşanabilir. İşletmedeki hâkim gücün (şirket kurucusu veya aile reisi) de sistemden çıkışı ile aile fertlerinin duruma hâkim olamayışı aralarındaki çekişmeleri ve çatışmaları sonunda da çoğu aile işletmesi ikinci nesilde dağılmakla karşı karşıya kalmaktadır (Yazıcıoğlu vd. 2019: 499).

Aile şirketlerin %85’i üçüncü kuşağı görememektedir. Bu durumun altında birçok sebep yatabilmektedir. Kurtsan (2006)’a göre bu durumların sebeplerini başlıklar halinde özetlemek mümkündür:

- Geçmişten kalan vizyona esir olmak,
- Kurucu kuşağın işletmesini ve aile şirketini kurumsallaştıramaması,
- Saltanat ve güçte rehavete kapılmak,
- İşletmeyi iyi fiyatlara satıp rahat etme düşünceleri,
- Sermaye yetersizlikleri,
- Piyasaları değişimi takip ve kontrol edememe,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği
- Aile fertleri arasındaki çıkan anlaşmazlıklardır.

### **2.2.3. Türkiye’de ve Dünya’da Aile Şirketleri**

Türkiye’de ve dünyada özel işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile şirketi şeklinde olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin önemli bir kısmı KOBİ olmakta ve aralarında hem ülke hem de dünya ekonomisi açısından yön veren şirket sayısı fazla olmaktadır. Genel anlamda, KOBİ’lerin toplam işletmelere oranları, ABD’de %97,1, Japonya’da %99,4, Almanya’da %99,8 ve Türkiye’de %98,8 olarak tespit

edilmektedir. Ayrıca bu kayıtlı işletmelerin, ABD’de %90’ı, İsviçre’de %85’i, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i ve Türkiye’de %95’i aile işletmesi olmaktadır. (Peşkircioğlu, 2014).

Türkiye’deki aile şirketleri incelendiğinde, en eski aile şirketi 1741 yılında kurulduğu bilinen Cağaloğlu Hamamı olduğunu görülmektedir (Ak, 2008: 92). Türkiye’de başarılı aile şirketleri örnekleri de bulunmaktadır. Girişimci yönüyle Türk sanayisine yeni açılımlar getiren Erdoğan DEMİRÖREN her zaman gençleri desteklemeye özen göstermektedir. Haliç Üniversitesi’nde yaptığı bir konuşmada öğütlerini “Yap ve Yapmalar” başlığı ile gençlere aktarmıştır. Konuşmasında gençlere “Her gün yatağa yattığınızda kendinize sorun... Bugün ben ne yaptım? Kendim için, şirketim için ne yaptım, ailem için ne yaptım, ülkem için ne yaptım? Ve vereceğiniz cevaplardan tatmin olun.” şeklinde son bir öğüt vermektedir. Konuşmasından aile, şirket ve ülke değerlerinin önemi ve etkilerini görülmektedir (milliyet.com, 2018).

Türk aile şirketlerinin uluslararasılaşma dönemi tarihsel bir bakış açısından ağırlıklı olarak önemli reformların olduğu 1980 sonrasında incelenmektedir (Ataay, 2012:74). Türkiye’de 1980’li yılların ortasında ve 1990’lı yılların başlarında yeni birtakım gurupların, holdinglerin kurulmasına ve hızlı büyümeleri şahit olunmuştur. Türk ticaret hayatının etkilerini hızlıca göstermeye 24 Ocak 1980 Kararları’ nın alınmasıyla başlanmıştır. Toplumda bu kararların kısmı bir süre tam anlamıyla anlaşılmanması da sonuçları arasında, serbest piyasa ekonomisinin benimsenmesi, dövizin serbestçe kullanılması, gümrük vergilerinin ithal ürünlerde kaldırılması, ihracatın teşviki gibi gelişmeler örnek olarak gösterilmektedir (Ekin, 2012: 304).

Son olarak, istatistiklere bakıldığında, Türkiye’de dördüncü kuşağa geçmiş aile işletmesi oranının %6’yı geçilmediği ortaya çıkmaktadır. Bazı dünya aile şirketleri de kurumsallaşmış yapıları sayesinde, ender de olsa üçüncü neslin ötesine geçmeyi başarmış firmalar arasında yerlerini almaktadırlar (capital.com, 2003).

### **2.3. Aile Şirketlerinde Gelecek Nesil Süreklilik Kurumsallaşma**

Çalışmanın bu bölümünde aile şirketlerinde gelecek nesil, süreklilik ve kurumsallaşma kavramına ilişkin bilgilere de yer verilmektedir.

### 2.3.1. Aile Şirketleri ve Gelişme Evreleri

Aile şirketleri ve gelişme evreleri, birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 3: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri**

	<b>Birinci Nesil Aile İşletmeleri</b>	<b>Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri</b>	<b>Kompleks Aile İşletmeleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

**Kaynak:** Ateş, Ö (2003: 50). "Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı".

Aile şirketlerinin gelişme evreleri yukarıdaki tablo 3'te özetlenmektedir (Ateş, 2005: 50). Aile şirketlerinin gelişme evreleri ve ortaklık yapıları bakımından dört temel başlıkta değerlendirilmektedir (Güler ve Akgün, 2010: 71):

- Girişimcinin yönettiği ve ona sahip olduğu birinci kuşak (Tek patronlu) aile şirketleri,
- Gelişen ve büyüyen aile şirketleri (Kardeşlerin Ortaklıkları),
- Kompleks olan aile şirketleri (Kuzenler Konsorsiyumu)
- Son olarak da sürekli olmayı başarmış aile şirketleri olmaktadır.

### **2.3.1.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Aile şirketleri (Birinci Nesil Aile şirketleri) Kuruluş Evresi**

Aile şirketlerinde kurucu önemli bir rol üstlenmektedir. Kuruluş aşamasında şirket sahibi, yönetici ve girişimci hepsi aynı elde toplanmaktadır. Birçok aile şirketinde kurucu hem yöneticidir hem de yönettiği şirket kendinden bağımsız olmamaktadır. Bu evrede, aile fertlerinin üst yönetimdeki görev süreleri ve getiriliş biçimleri, alınan görevler kurucu tarafından düzenlendiği için aile fertleri bağlılıkları bu duruma yansımaktadır (Kesken vd., 2006: 344).

Bu süreçte girişimci, tutumları, inançları ve değerleri işletme kültürünü önemli derecede etkilemekte ve girişimci ile şirket adeta bütünleşmektedir. Bu aşamada, aile işletmelerinin, yetki ve mülkiyetin girişimcide saklı olması sebebiyle, genellikle ortaklık eş ile olmaktadır. Ama bu ortaklık genelde kâğıt üzerinde kalmakta, eşi ile karar ve uygulamalardaki düşüncelerini belirtse de son karar yine girişimcide olmaktadır. Bu evredeki aile işletmeleri, girişimcisinin şirketteki tatmin duygusu ve başarı yaşaması ile aile ilişkilerine dinamizm kazandırmaktadır. Ayrıca, aile fertlerinin gözündeki girişimci bir kahramana dönüşmekte ve işletmedeki gücü de artmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 94-97).

### **2.3.1.2. Büyüyen ve Gelişen Aile şirketleri (Kardeşlerin Yönettiği ve Sahip Olduğu Aile şirketleri Birinci Nesil)**

Bu aşamada kardeşler yönetim sürecine dahil olmakta bu durum çatışmaları getirmekte, kardeşlerin farklı düşünce ve farklı yönetim ve anlayış tarzları karışıklığı getirmekte dış yardım gereksinimini doğurmaktadır (Kesken vd., 2006: 344).

Bu evrede aile şirketleri kardeşlerin şirkete ortak olması veya kurucu olan babadan kalan paylarını çocuklara devretmesi gibi iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Aşan (2010)'a göre, bu tür işletmelerin sorunu mülkiyet kavramıdır. Aile işletmelerinde çeşitli sebeplerden ötürü hisseler eşit şekilde dağıtılmayabilmektedir. Bu süreçte şirket içinde yetki verilmiş profesyoneller kullanılabilmekte ve tüm aile üyelerinin bu profesyonel yöneticilere destek vermesi ve güvenmesi gerekmektedir.

Aynı zamanda, uzman yöneticilerin başarıları kıskanılmaması, hatta onların yetkileri artırılması gerekli olmaktadır.

### **2.3.1.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri)**

Diğer aile şirketleri de kuzenlerin yönettiği ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri ya da diğer adıyla kompleks aile şirketleridir.

Kompleks aile şirketleri aile yönetimine ve çalışma yaşamının içine kuzenlerin de dahi olduğu ve iş aile ilişkisinin çok yönlü ve daha da karmaşık bir durum sergilediği aile şirketleri olmaktadır. Bu da büyüme ve beraberinde prosedürlere ve standartlara gereksinim duyulan bir yapıyı öngörmektedir. Şirkette artık daha fazla nesil istihdam edilmektedir. Farklı bilgi, yaş ve kariyerde ve çok sayıda aile fertleri bulunmakta ve çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır. Bu dönemde ailede hissedarlar ile çalışan üyeler ayrımı belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Aile çatışmalarının en fazla yaşandığı işletme dönemi bu dönem olarak ifade edilmektedir. Bu dönemi başarı ile yöneten aile işletmeleri çok uzun yıllar devamlılık arz etmekte ve ayakta kalmayı başarmaktadırlar (Alayoğlu, 2003: 37-39).

### **2.3.1.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**

Son aşama olarak da aile anayasasını oluşturulmuş, kuralları netleşen, büyümesini tamamlamış aile oluşturulmuş bir aile şirketi karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamayı diğerlerinden farklı kılan, kurumsallaşma unsurlarının tamamının işletme içinde oluşturulduğu, iş değerlerinin de aile değerlerinin önünde olduğu bir aşama olmasında yatmaktadır. Kan bağı ile akrabalık ilişkilerinden daha çok iş ahlakı ve işletme politikalarının önceliğinin ve öneminin olduğu aşama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak, bu dönemde hem işi gerçekleştirenler hem de yapılan faaliyetler bir profesyonel ilkeleri doğrultusunda olmaktadır. Özellikle, insan kaynakları yönetiminde iş değerlerinin aile bağlarının üstünde olduğu gözlemlenmiştir olmaktadır (Ateş, 2003: 147).

### 2.3.1.5. Aile Şirketlerinde Süreklilik ve Sürdürülebilirlik

Aile işletmelerinin sorunlarının en önemlisi arasında varlığını sürdürmek gelmektedir. Bu durum babalar, çocuklar, aile, toplum, kültür, ekonomi, sektör ve kriz gibi birçok değişken ve parametreye bağlı olarak tartışılmaktadır. Bazı ülkelerde varlığının ortalaması dokuz yıl, bazı ülkelerde on dört yıl veya başka bir sayı ile anlatılmış olsa da varlığı başarısızlıkla, şirket parçalanması veya ölümler ile sonuçlanmaktadır (Güler ve Arıcıoğlu, 2018: 39).

Aile işletmeleri, kendilerine güçlü gördükleri avantaj ve imkanlardan yararlanmak ve yine kendilerine risk çıkaran sorunlardan kaçınmak için işletmede sürekliliği sağlamalıdır. Süreklilik denildiğinde gerek aile üyelerinin gerekse çalışanlarının kişisel sürekliliği anlaşılmalıdır. Aile üyelerinin kurumsal sürekliliği anlaşılmalıdır (Kalkan, 2006: 78).

Sürdürülebilirlik en basit anlamıyla, bugünün gereksinimlerini giderirken, gelecek kuşağın da ihtiyaçlarına, sosyal, ekonomik ve çevreyle ilgili kaynaklarına etkin kullanımının önemli olduğuna vurgu yapmaktadır (Yelkikalan ve Yalkın, 2010: 86).

Aile şirketlerinin kendilerine özgü özellikler, uzun süre devamlılığı ve başarılarına destek olan birtakım özellikler daha uygun ifadelerle seçilebilmektedir. Bu duruma yönelik olarak şirketlerin sahip ya da yöneticilerin belirttikleri, (Özler ve Şahin, 2010: 50):

- Ortak iş yapmadaki anlayışlarını geliştirmek,
- Yıllar boyu aynı işin sürdürülerek işte uzmanlaşmanın olması,
- Diğer personeller gibi maaşla görev yapılması,
- Özveri ve fedakârlık göstererek çalışılması,
- Sağlıklı yaşam düzenine özen ve iyi bir aile düzeninin sağlanması,
- İş yaşamında, işletmenin faaliyetlerini daha sağlıklı yürütebilmesi için, kadınların da yer alması ve aile içindeki rolleriyle önemli olmalarının sağlanması,
- İş ile ailenin ayrı tutulması ve ortaklarla karşılıklı saygı, sevgi, anlayış ve güvene dayanan ilişkilerin sağlanması,

gibi ifadeler de aile şirketlerin kuşaktan kuşağa aktarılabilen birtakım özelliklerin var olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, iyi niyet, kanaatkârlık, fedakârlık, sabırlı olma ve itibar gibi aile şirketlerinde kalıcı olmak ve şirketin başarısında yer alan değerlerin ele alınması gerekmektedir.

### **2.3.2. Aile Şirketlerinde Gelecek Nesillerin Önemi**

Başer (2010) 'in yaptığı bir çalışmasına göre, yeni kuşak temsilcilerinin erken yaşlarda yetiştirildikleri, okul haricindeki sürelerinin babalarıyla birlikte şirkette geçirdikleri ve işi sevmenin yanında öğrenmemiş olmaları ve bu şekilde “fabrikalarındaki bulunan tüm vidaların sıkılmasında” emeklerinin olduğunu söylemektedir.

Normal şartlarda, aileler çocuk yetiştirirken kendi başlarına yaşama duruma gelmesini kendilerini yeter durumda hissetmesini amaçlamakta ve onların büyümeleri isteseler de bu durum tam anlamıyla gerçekleşmemektedir. Çocuk ne kadar büyüyüp evden çıksa bile günün önemli sürelerinin bir kısmını anne ve babalarının biri ya da ikisi ile geçirmektedirler. Eğer ki kendi olma yeteneği ve otoritesi arasındaki dengeler sağlanamaz ise, kolayca erişen bağımlı bir tip oluşmaktadır. Aile büyükleri çocukları yetiştirirken gereken bağımsızlık ve öz güveni kazandıramazlarsa onlarda bu davranışlar güvensizlik ile sonuçlanmaktadır. Bu durum hem yeni kuşağın kendi becerilerine hem de büyüklerin yeni kuşağa olan güvensizlikleri göstermektedir (Semerci, 2008: 89).

#### **2.3.2.1. Gelecek Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi**

Aile şirketlerinde devretme planlarındaki en önemli aşama yetiştirme aşaması olmaktadır. Birçok kurucu gelecek nesil ile çatışır ve affedilemeyen hatalar yapmaktadır. Girişimcilik özelliklerini barındıran şirket Kurucusunun gelecek nesil yetiştirmesi bir hayli zor olmaktadır. Çünkü iyi girişimcilik özelliklerini bilmek için iyi bir koç veya öğretmen olmak yeterli olmamaktadır. Gelecek nesli yetiştirmek özveri ve sabır istemektedir. Kurucunun ilk olarak kendini daha sonra gelecek kuşağı eğitmesi gerekli olmaktadır (Kalsın, 2006: 92).

Aile şirketlerinde bilhassa kurucu ailelerde, ikinci nesil ve sonrasının profesyonel şekilde yetiştirilerek, eğitim ve tecrübelerle önem verilerek, işletme için

hazırlandığı görülmektedir. Aile şirketlerinin buhranlı dönemlerinde, profesyonel yöneticilerin gerektiği gibi davranmadığı, genel olarak aile üyelerinin koltuklarını bırakmak istemedikleri kanısına ulaşılmaktadır. Bu nedenle aile üyesi yöneticilerin profesyonel bakış açılarının olmadığı fikri oluşmakta ve profesyonel yöneticiler olarak aile üyesi olmayan yöneticiler incelemeye alınmaktadır (Kalsın, 2014: 165). Bu gibi durumların olması, aile şirketlerinde gelecek neslin yetiştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yetiştirme konusunda ve karar verme mekanizmasında, genel olarak birinci kuşak tek başına karar verirken, ikinci kuşakta babadan fikir almakta veya birbirlerine danışmaktadırlar. Üçüncü kuşakta kuzenlerde katıldığında koalisyon ve tartışmaya yönelimler ortaya çıkmaktadır. Üçüncü kuşağın eğitimi iyi olması sebebiyle beklentiler oldukça fazla olmakta ve dolayısıyla hepsinin kaygısı fark yaratmaktadır (Erdirençelebi, 2018: 327).

Yeni kuşağın yetiştirilmesinde iş ahlakı ve sorumluluk da önem taşımaktadır. Bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine ve ortaklarına sorumluluğu olmaktadır. Aynı zamanda devlete, doğaya, topluma, dış çevresine karşı da sorumlulukları bulunmakta olup iş ahlakı kavramı, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam ifade etmektedir (Öztürk, 2014: 211).

Yeni kuşağın yetiştirilmesinde diğer önemli husus kişilik özellikleridir. Çocukluk döneminde önemli bir etken olan ebeveynlerin çocuk yetiştirme tutumları, onların kişiliğinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Farklı anne baba tutumu, çocukların içinde yaşadıkları aile ortamı ile sosyalleşmesine olanak sağlayarak, çevreye tepki ve problem çözmedeki yaklaşımlar için öngörüler sunmakta ve gelecekteki dünyalarına hazırlamaktadır (Türker, 2012).

Gelecek kuşağın yetiştirilmesinde ve kurumsallaşma açısından güvenin rolü de etkili olmaktadır. Bu açıdan şirketlerde birlikteliklerin ve devamlılığın sağlanmasının ilk koşulu güven olmaktadır. Bu duygu kişilerin herhangi biri açısından zayıflarsa veya zarar görülürse aile şirketlerindeki sistem kırılmaya başladığı görülmektedir. İşte bozulan sistemin işlevini yitirmesi ve kurum açısından zarar görülmesi üzerine bu şirketlerde işlerin tanımlanan görevlere bağlı yürütülmesi gerekliliği, kişilere bağlı olmaması yani kurumsallaşması anlamına gelmektedir (Ak, 2006: 147).



Şirkette birden fazla çocuk var ise durum daha farklı olabilmektedir. Semerci (2006)'ye göre birden fazla çocuğun var olması durumunda, onlar arasında rekabet oluşturma, kayırma, seçim yapma gibi tutumlar başarıyı arttırmak, tüm çocukları iş hayatında kaybetmek ile sonuçlanabilmektedir. Ailesini ve işini kazanılması bir sınav olduğu duygusu ve paylaşılması gereken kardeşlerin yerini yenilmesi gereken düşmanları haline getirmesine, bu da işi reddetmelerine sebep olmaktadır. Çünkü bu çabaların, mutsuzluk ve yalnız kalmanın sebebi olarak ise işini görmektedir.

#### **2.3.2.1.1. Aile Şirketlerinde Erkek Çocuklara Bakış Açısı**

İraz (2005)' a göre girişimcilik üzerinde ailenin belirgin düzeyde bir katkısının da olduğunu ifade etmektedir. Baraz (2010)'ın yaptığı araştırmasına göre de aile şirketlerinde sürekliliği etkileyen önemli etkenlerden biri de çocuk sayısı ve cinsiyet kavramıdır. İfadenin açıkça gösterdiği durumuyla; girişimcilerin çocuk konusuna ilişkin algıları şu olmaktadır: “Çocuk, erkek çocuktur”. Hatta, bazı işletmelerde erkek çocuğun yokluğu işletmenin sonu olmakta iken bazılarında ise “garanti” olarak görülmektedir. Bu durum aile şirketlerinde cinsiyetin ne derece önemli bir etken olduğu ve kız ve erkek çocuktaki farklı bakış açılarını göstermektedir.

Aile şirketinin kurucusunun miras ya da mirasçılara devredilmesi, aile şirketlerinin en önemli problemiği olmaktadır. Literatürde, aile şirketlerinin devri ile aile üyelerinin şirkete hazırlık süreci ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, cinsiyet faktörünün ağırlığı çoğu kez ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinde, iş ve ailedeki cinsiyet kavramı, şirketteki rollerin üzerindeki dağılımında etkili olmaktadır (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 128).

#### **2.3.2.1.2. Aile Şirketlerinde Kız Çocuklara Bakış Açısı**

Literatürde, aile şirketlerinde kız çocuklarının halefligi, yönetim pozisyonunda devri düşünülmemektedir (Keating ve Little, 1997: 168).

Ancak, Başer (2012)'in araştırması kapsamında, literatürdeki söz edilen aile şirketlerinde çalışan kadınların “kurucu gölgesinde kalmaları” kavramını sadece “yapılan iş” veya “eşin tavrı” ile alakalı olabileceği ortaya koymaktadır.

Yirmi ya da otuz yaşlarındaki kız çocukların, erkek kardeşleri kadar basit bir biçimde şirketin yönetimini devralmadığı belirtilmektedir. Diğer taraftan, aile şirketlerindeki kız çocukların terfi etmesi kırk ya da ellili yaşlarında olmaktadır. Kız çocuklarının liderliğini, erkek çocukların liderlikten ayrıldıktan sonra almakta olması vurgulanmaktadır. Bu duruma, kadının liderliği üstlenmesi için kendi neslinde bir ilkinin olmaması örneği verilebilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 48).

Ülkemizde bu durum farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmaya çalışan birçok kadın aile ferdine ulaşmak mümkün olmaktadır. Ancak, ülkemizdeki geleneksel kültürün aile üyeleri ve şirketleri şekillenmekte, bu sebeple kadının görünmezliğini hala sürdürdüğü de görülen bir gerçek olmaktadır. Bilhassa KOBİ'lerdeki aile işletmelerinde kadın üyelere aile ile ilgili sorumluluklarda yer verilmediğinin sürdürüldüğü görülmektedir (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 132).

Sonuç olarak, Sabuncuoğlu vd. (2008)'nin çalışmasına göre, aile şirketleri kadına artık güvenmesi gerektiği, işletmeye bir güç sağlaması için onların potansiyelleri açısından gerekli mekanizmayı kurmaları gerekmektedir.

### **2.3.2.1.3. Eğitim ve Kariyer Yaklaşımları**

Otluoğlu vd. (2012: 183)'ne göre hayatın gerçekleriyle eğitim döneminde karşılaşan aile şirketinin aile üyeleri, kariyerleri konularında farkındalıklarını arttırmaktadırlar. Kariyer seçimlerini ileriki ve sonraki dönemlerde yapmaktadırlar. Aile işletmelerinde farkındalığa sahip olanların, çalışmalarına devam etmeleri veya başka işletmelere gitmeleri durumunda, kendi kariyerlerinden sorumlu olduğu görülmektedir.

Ward, aile fertlerinden lider bir yöneticinin zamana dayalı gelişiminin dönemlerini aşağıdaki maddeler halinde sınıflandırmaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006: 465):

- 0-18 Yaş arası Evde Yetişme Süreci
- 18-28 Yaş arası Genç Yetişkinlik Süreci (Aile Dışındaki Eğitim Yer Alır)
- 25-35 Yaş Arası Aile İçinde Üst Düzey Yönetici Gözetiminin Yer Aldığı Süreç

- 30-40 Yaş Arası Lider Yöneticiliğın Adaylığının İlan Etmesi Süreci
- 35-45 Yaş Arası İse Aile Üst Yönetimine Katılma Süreci

Doğal olarak bu süreçlerde aday olanların ilk önce diğer vasıflara uyduğu bazı kriterlere göre alınması gerektiği önem arz etmektedir.

Bu kriterler, adayların istekli olmaları, yetiştirme dönemlerindeki bulgular, psikologların, eğitimcilerin, danışmanların ve profesyonellerin görüş ve önerileri ve son olarak aile meclisinin görüşleri yer almaktadır.

Yelkikalan ve Aydın (2010)'a göre duygusal sahiplik kavramı aile fertleri bakımından bilinenin aksine yalnızca finansal yarar, sahiplik ve gururu, kişileştirmeyi duygusal bağı ve özdeşleştirmeyi de içine dahil etmektedir. Buna göre duygusal şirketler, işletmeler bakımından iyi yönetildiğinde başarı odağı, bazen ise şiddetli yıkım ve parçalanmalar ile tahribatlara neden olan bir güç olmaktadır.

Duygusal sahiplik kavramı oluşturulmasında gelecek neslin zihinsel olgunluğuna önem verilmesi ve varlık eğitiminin, karakter eğitiminin ve kaos eğitiminin de verilmesi gerekmektedir. Çünkü gelecek neslin duygusal sahipliğinin ilerlemesine etki eden aile kültürü, şirket büyüklüğü, kariyer planları, şirketin devamlılığını sürdürecektek bir adamın olması gibi faktörler bulunmaktadır. Gelecek nesle aile şirketi hakkında bilgilerin verilmesi yani eldeki varlığın nasıl ve hangi süreçlerden geçerek elde edilmesi olan varlık eğitiminin, gelecek sonraki nesle temel değerler ve erdemleri öğreten ki bu değerlere karşı duyarlı olma ve sorumluluk kazanmasına imkan tanıyan karakter eğitiminin ve iş yaşamı ve aile içinde yaşanan kaos nasıl düzelir konusu verilen kaos eğitiminin tümünün verilerek duygusal sahiplik kavramının oluşumuna zemin hazırlamak gerekmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 220).

Gelecek nesil aile fertlerinin yetiştirilmesinde önem arz eden iş başı eğitimcilerinde değerlendirmeye katması gereken iki önemli uygulamadan ilki rotasyon, diğeri ise mentorluk olmaktadır (Alayoğlu, 2010: 225).

Literatürlerde gelecek sonraki nesiller eğitimlerini tamamladıktan sonra ve aile şirketleri büyüdükçe aileye dahil olan bu kuşakların işle ilgili faaliyetlerinde ve işletme

yapılarında yenilikler yapmaya uğraştıkları görüşleri üstün olmaktadır (Ağca ve Kızıldağ, 2010: 314).

#### **2.3.2.1.4. Temel Değerler ve Yaşam Tarzı**

Aile bireylerinde temel değerle hayat tarzı da önem taşımaktadır. Aile fertleri temel değerlerini, sosyal yaşam tarzlarını ilk olarak ailede öğrenmektedirler.

Bu bireylerin kişisel yaşamları ve sosyal yaşamları makul olmaktan geçmektedir. Başarılı İngiliz, Amerikan ve Fransız aile işletmeleri açısından bakıldığında nerdeyse hepsinin mazbut yani düzenli bir hayat tarzı olduğu görülmektedir. Birbirlerine benzer ve bir arada bir hayat sürdürmektedirler (Karayalçın, 2006: 302).

#### **2.3.2.1.5. Aile Değerleri ve Davranış Kalıpları**

Aile şirketlerinde değerler önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Hatta aile şirketlerinde eğer ben bilinci yerine biz bilinci oluşturulursa daha güçlü olması kaçınılmaz olmaktadır. Buna referans olarak, TAİDER (Türkiye Aile Şirketleri Derneği) 5. Ulusal Aile İşletmesi Zirvesinin 2017 yılı teması “Aile Şirketlerinde Ben’den Biz’e Doğru” olmuş ve gelecek nesiller ile ilgili hedefler ve gelecek neslin önemi zirvede vurgulanmış olmaktadır (taiderzirve.org, 2018).

Aile işletmelerinde, davranış kalıpları diğer adıyla paradigmaları da önemli bir yere sahip olmaktadır. Farklı davranış kalıplarının sergilenmesinden kaynaklanan kargaşalar hala günümüzdeki davranış paradigmalarının en büyük gerilimleri arasında yer almaktadır. Bilhassa birinci neslin, genç nesil üzerindeki otoritesini sağlayamaması kaygı ve korkusu, karşılaşıla gelen problemlerden biri olmakta ve aile içi çatışmaların temel nedenleri arasında olmaktadır. Bir diğer farklı bir davranış paradigması ise aileye özel davranış yapısı ve bireysel farklılaşma gerilimleri olmaktadır. Kazanılmış bir değer olmakta olan etkili bir aile yönetim sistemi, buradaki iletişim ve çatışma streslerini önlemektedir. Diğer davranış paradigması ise, psikologların “bagaj” diye ifade ettikleri ve “kişilerin sürekli olarak yanlarında taşıdıkları, geçmişten gelen problemlerini” ifade etmek için kullanılan bir terim

olmaktadır. Aile şirketlerinde bu süreç devam ettiği ve taşındığı sürede sağlıklı bir yönetimden söz etmek olası değildir (Öztürk, 2012: 24).

Aile değerleri şirkete özellikleri bakımında avantajlar da sağlamaktadır. Bu avantajlar arasında esneklik, dinamizm, girişimcinin şirkete kendini adanması, güven ve bağlılığa yer vermesi, süreklilik için çaba sarf etmesi, amaçlara odaklanması ve güven ortamının gücüne sahip olma gibi birtakım özellikler sayılabilmektedir (Akdoğan ve Oflazer, 2012: 14)

Baraz (2010)'ın araştırmasına göre, aile şirketlerindeki diğer bir husus da aile terbiyesi konusudur. Aile terbiyesi, bundan onlarca yıl önce, tüm aile hane halkı aynı evde hayat sürdüğü için, aynı çatı altındaki şekillenen bir değer olmaktadır. Çoğu girişimci, "Evde, sofrada iş konusu konuşulmaz" gibi açıklamalarla iş ilişkileriyle aile ilişkilerini ayırmaktadırlar.

Yener ve Aykol (2008)'un çalışmasında ise, saygı kavramı çalışmalar sırasında ortaya çıkmış bir değer olmakta ve dürüstlük ile saygı çalışanlar arası kabul edilmiş ortak değerler olmaktadır. Ancak ortaya çıkmış tanımlamalarda farklılık yaşanmış, saygı kavramını yerli şirket personeli bilgili şahsa atfetmiş, yabancı şirket personeli ise patronlarının sabahları onlara hatırlarını sorması biçiminde tanımlamakta olduğu görülmektedir. Dürüstlük ise her iki şirkette de çalmamak üzere tanımlanmaktadır. Değerlerin her iki tür personelde ortak olması evrenselliğini ortaya koymaktadır.

#### **2.3.2.1.6. Akraba ile İlişkiler**

Güler ve Akgün (2010)'e göre aile şirketleri genel anlamda, birbiriyle akrabalık bağları olan ve fertlerin hizmet ve üretim faaliyet sürecini yerine getirmek amacıyla kurdukları ve oluşturdukları şirketler düşünülmektedir. Genel olarak. Aynı aileden iki veya daha fazlasının şirkette çoğunluk hissine sahipliği olmaktadır.

H. Melih İlder' in aile şirketleri ve akraba ilişkileri çözüm önerilerinde şu ifadelerden bahsetmiştir (İlder, 2001: 58):

*"Gelecekte değerli kardeşlerim, mutlaka şirketler birleşecekler. Aile şirketleri olarak, amca çocukları, dayı çocukları, bilmem ne bölüp işte, öz hakiki, bilmem ne gibi başına böyle unvanlar alarak, şirketlerinizi gariyleştirmeyin. Gelecek şirket birleşmelerindedir. Bu konuda aile hazırlıklı olmalıdır. Genç jenerasyonun yetiştirilmesi üzerinde önemle durulmalıdır. Kuşaklar arası farkları azaltmak için*

*belirli zamanlarda toplantılar düzenlenmeli ve öneriler dikkatle incelenmelidir.”* ifadeleri yer almaktadır.

### **2.3.2.1.7. Aile Şirketleri İş İlişkileri ve İş Ahlakı**

Farklı ülkelerde ve farklı kurum ve coğrafyalarda iş yapılabilmesi için, güven ortamının sağlanması, üretim veya ticaret yapılabilmesi içinde ortak bir dilin var olması gerekmektedir. Etik yönetimi bu süreçte ortak bir dil olma imkânı sağlamaktadır. Süreklilik, sürdürülebilir ticaret ve ilişkiler içinde etik değerleri önemli olmaktadır (Akşit, 2010: 110).

Yerel yazınlar incelendiğinde uzmanların, iş ilişkisi ile aile içi ilişkilerin birbirinden ayrılması gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Ancak aile şirketlerindeki bu iki kavramın ayrılması fikri, ütöpik, eşyanın doğasına aykırı bir fikir olmaktadır. Aile psikolojisi yaklaşımına sahip bir uzmanın bu şekilde bir beklentisi mümkün olmamaktadır. Çünkü aile işletmelerinin gerek iş gerekse aile ilişkileri ve rollerinin birbirine karıştığı hem karmaşık hem de dinamik yapısına müdahalesini buna göre biçimlendirmektedir. Aile ilişkisi ile iş ilişkileri, birbirine karışmış, kaynaşmış ve sarmaşık gibi dolanmış gibi olmaktadır. Bu iki kavramı ayırmak yerine sınırlarının belirli olması ve ilişkilerin daha sağlıklı yönetilmesine yardım etme imkânı sunmaktadır (Çelik, 2012: 93).

Aile şirketlerinde iş sosyalizasyonu da önem arz etmektedir. Başer (2010)’in yaptığı bir araştırmasına göre, iş sosyalizasyonu ile anlatılmak istenen, işin öğrenilmesi, işe alışılması ve işte deneyim kazanılması olmaktadır. Araştırmasında, iş sosyalizasyonunun çok öne çıktığı ve şirkette aile fertlerinin görev ve sorumluluklarını daha küçük yaşlardan itibaren kazandıklarını gözlemlemesi, her fırsatta bir şeyler öğrenmek ve üstlenmeye çalışmaları ve bunun gerekliliğine inanmaları da ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca aile şirketlerinde patron firma konusundaki algı da önem arz etmektedir. İnovasyonun olmazsa olmazı ve dahası bilimin kaynağı da sorgulamaktır. “Neden?”, “Neyi daha iyi yapabiliriz?”, “Nasıl?”, “Neden olmasın?”, “Nasıl daha iyi

yapabiliriz?” Aile şirketleri de patron firma anlayışı ilişkisindeki hantallıklarını aşarak sürekli kendilerini sorgulayacak bir adım atmaları gerekmektedir (Keskin, 2014: 179).

Sonuç olarak, aile şirketlerinin devamlılık ve süreklilik sağlamaları, gerek gelecek yeni kuşak aile şirketinin yöneticilerinin gerekse bu alanda akademik olarak çalışanların tutum ve davranışlarında olmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, kendini geliştirmeyi başaran, sonuçları iyi okuyabilen, en önemli olarak da aileyi bir arada tutabilen aile şirketleri başarılar elde ederek sonuçlarına ulaşmaktadır. Unutulmaması gereken ise, duygusal boyuta sahip olan aile şirketlerinin diğer şirketlerden en önemli farkları ve gücü ailenin uyumu ve birlikteliği olmaktadır (Şensoy, 2010: 327).

### **2.3.2.2. Aile Şirketlerinin Sürekliliği ve Önemi**

Bu bölümde, devir kavramı, varisler ve atama süreçleri, aile anayasası, aile konseyi, aile kültür ve imajı, miras planı ve sermaye yönetimi, profesyonel yönetim ve iç denetim ve kurumsallaşma konuları yer almaktadır.

#### **2.3.2.2.1. Aile Şirketlerinde Devir Kavramı**

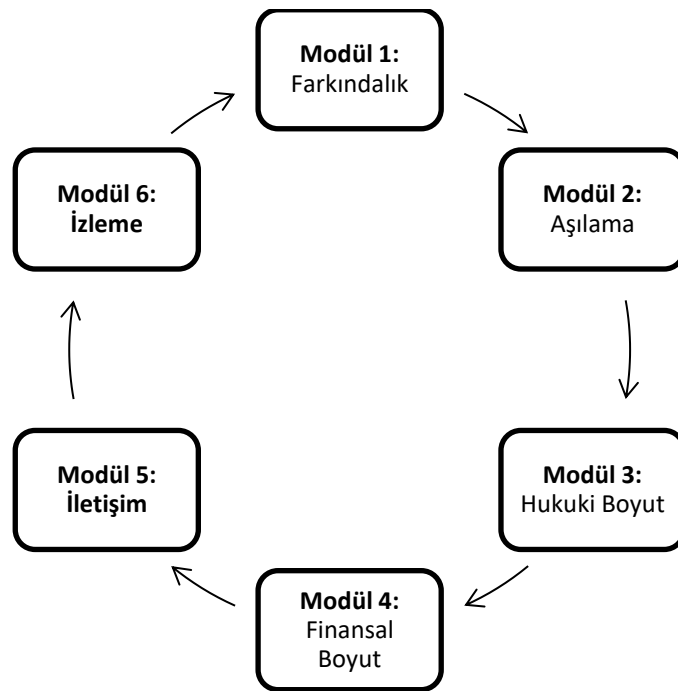
Aile şirketlerinin kuruluş nedenlerinden biri de aile şirketlerinin kuşaktan kuşağa devamlılığıdır. Bu süreç ve yönetim devri her zaman başarıyla sonuçlanmaz. Başarı ile sonuçlanması için öncül koşullardan biri, bir önceki neslin gelecek nesle devretme isteğinin olmasıdır. Diğer koşullardan biri ise gelecek neslin ve kurumsal yapısının da buna hazır hale getirilmesidir (Tutan ve Peksaygılı, 2015: 6434).

Özbaşar (2006)'ın çalışmasında birtakım önerilere yer vermektedir. Ona göre, önderliği devreden ve devir alacaklara önerilerinden ilki, gözden geçirme olmaktadır. Bu durum aile şirketlerindeki her yıl yapılmasa da en azından üç yılda bir yapılması gereken “biz nerden geldik ve nereye doğru gidiyoruz” değerlendirmesi olmaktadır. Sonraki önerisi ise saydam olmak, yani önderlik şablonu çıkartılması ve etkinlik derecesinin saydam olarak nesiller ile tartışılmasıdır. Bir sonraki önerisi, senaryo geliştirme ve değişime açıklıktır. Bu süreçte gelecek neslin eğitim ve yetiştirme tarzı tercihe bağlı olunması, gelecek olası durumları dikkate alma ve gelecek neslin değişim yapması olmaktadır. Bu duruma önceki nesil hazırlı olmalı ve kabullenip sonuçları

değerlendirmeye almaktadır. Son öneri ise çok yönlü bir önderlik için yetiştirme, yani seleflerin yetiştirilmeleri sırasında mümkünse çok araçla donatmak ve başarısı kanıtlanan önderlik temalarına özen gösterilmesi olmaktadır. Halef ve selefler için bu öneriler hem kendileri hem de şirket için faydalı olmaktadır.

Başarılı bir devir süreci için Next Projesi altı aşamalı bir başarı planı yer almaktadır. Aşağıdaki Şekil 1’de bu durum diyagramlar yardımıyla anlatılmaktadır:

**Şekil 1: Devir Sürecinde Kullanılan Altı Basamaklı Başarı Planı**



**Kaynak:** Sten, J. & Oikarinen, S. (2007). “*Process Flow Chart for Business Transfers*”. In series Reino (Renewal and Innovation to Business Transfers of Micro Companies) Project.

Next Projesi, ana faktörleri göz önünde bulundurarak, şirketlerde devri etkileyen ve başarılı bir devrin gerçekleşmesinin sağlamak için, Avrupa’da da uygulanmış bu modelin Türkiye’ye uyarlanmasını hedeflemektedir. Bu proje, elektronik öğrenme tekniklerini uygulayarak aile şirketi sahiplerinin yani seleflerinin, gelecekteki kuşağa yani halefine ve aile şirketinin yöneticilerine bu konularda danışmanlık yapanlara devir kavramı ile ilgili paket sağlamaktadır. Bunun sonucunda



şirketlerin hem yurt içinde hem de yurt dışında devamlılık sağlaması için katkıda bulunma amaçları taşımaktadır (Acuner vd., 2012: 258).

Başarılı bir devir süreci için Next Projesi altı aşamalı bir başarı planı sunmaktadır. Birinci modüldeki basamakta ilk olarak, aile şirketi devrinde farkındalıklarını arttırması, ikinci basamakta, haleflere ve seleflere devrin mantığı, aşamaları ve başarılarını etkileyen unsurları anlatılması gerekmektedir. Üçüncü ve dördüncü basamaklarda ise iletişim ve aile içi ilişkiler ve bazı ilgili destek sağlayacak birimlerin var olması sağlanmış olması gerekmektedir. Son basamakta ise, aile şirketlerine bu süreci izlemenin önemi ve ek olarak ta onlara kılavuzluk etmek gerekmektedir (Acuner vd., 2012: 259).

Aile şirketlerinde son olarak diğer bir durum ise, Baraz (2010)'ın çalışmasına göre girişimcilerin devirdeki isteksizlikleri olmaktadır. Bunlar ihtiyar olmalarına rağmen kendi işlerin başında durmaktadırlar. Koltuk sevdası veya işleri devretmede isteksizlik iki şekilde yorumlanmaktadır. İşlerine çok bağlıdırlar veya işlerini çok sevmektedirler. Yerine geçecek kişileri yetiştirmedikleri ya da yetiştiremedikleri için kişilere güvenmemekte ve devretmemektedirler. Ayrıca girişimcinin mükemmeliyetçi olması ve işi denetlemesi halinin var olmasıdır. Bu iki durum incelendiğinde, girişimciler kardeş ve çocuklarda mükemmel iş beklerler ve yapılanları düzeltmektense, işi kendileri yapmaları isteği olmaktadır. Kendi uzmanlık alanları öğrenmese de girişimciler, kendi yerlerine adam yetiştirememektedir ve bu davranışları sonraki kuşakta tembellik sorunu oluşturmakta ve gelecek kuşağın gelişimine engel olmaktadır.

#### **2.3.2.2.2. Varisler ve Varis Atama Süreci**

Dikmen vd. (2006)'ne göre, literatürlerdeki anlayışla, bir variste olması gereken özellikler, kurucu, yönetici ve diğer üyeler arasındaki ilişkiler, ailenin sürekliliği kavramı, varisin kişilik özellikleri ve tecrübeleri ve son olarak da şirketin hisse yapısı şeklinde sıralanmaktadır. Aile şirketlerinde varis bırakanın emeklilik süreci de önemli olmaktadır. Bu duruma ek olarak, emekliler servetlerinin ve emeklilik yıllarının tadını çıkarmaları sağlayacak bir şekilde geçirmelerini beklemektedirler. Ardından kalan varlıklarını sorunsuz bir şekilde geçmişlerine aktarmaları

gerekmektedir. Bireysel kimlikleriyle eş anlamlı hale gelen bir şirket oluşturmak için çok zaman harcamaktadırlar. Çok değerli bir halefi bulmak ve yönderlik yapmak istemektedirler (Collions vd., 2016: 54).

Gelecek yeni neslin temsilcisinin devir sürecinde örgütte kabul görmesinin öncülü de meşruluk ve güvenilirliği elde etmesi olmaktadır. Meşruluğun temelinde ise varise hesap verilebilir ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik ve meşruluk kısa vadeli değil, uzun vadeli bir süreç olması ve varisin de aile şirketine kendisini kabullendirmesi için bilgi ve deneyimlere sahip olması aranmaktadır (Başer, 2019: 5).

### **2.3.2.2.3. Aile Anayasası Kavramı**

Aile anayasası, aile işletmelerinin sürdürülebilmesi için oluşturulmuş, aile üyelerinin birbirleri ve iş ile ilgili yönetmelikleri içeren belge olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 43).

Aile anayasası, aile konseyindeki aile fertlerinin başta olması üzerine, diğer bütün aile üyeleriyle, yakın akrabaların da işletme içindeki görevlerini tanımlayarak, aile ile iş ilişkileri düzenleyen belge şeklinde tanımlanmaktadır (Tileylioğlu, 2006: 19).

Aile anayasası, ailenin şirket ile ilişkisine ait yazılı ve yazısız olan norm diye ifade edilen temel kuralları kapsamaktadır. Daha açık bir ifade ile, bir aile kan bağı veya evlilikle katılmış aile soyadını almaya hak kazanan şahısların hem üçüncü kişilerle hem de aile ile olan ilişkilerinde bir rehber niteliği görevini üstlenen ve tüm aile fertleri tarafından da benimsenen ve herkese aynı şekilde uygulanan, kurallarına uyulmadığı durumunda belli yaptırımları olan değerler şeklinde düşünülebilmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008: 183).

İşletme anayasası, iş ve işleyişe ait, işletmeye ait özel ve genel hedeflerin yer aldığı ve işletmenin misyonu ve vizyonunu da içinde barındıran kuralların yazılı olduğu temel bir yol göstericidir (Karavardar. 2011: 161).

Aile şirketlerinde yazılı anayasa ve yaşayan kültür denilen sözlü kültüre de değinmek gerekmektedir. Baraz (2010: 34) ‘ın çalışmasında, aile terbiyesi ile içselleşen değerler, bizim günümüzde kullandığımız “Aile Anayasası” şeklinde kabul

edilmiş kurallardan çok farklı bir kavram olmamaktadır. Ama, sözgelimi sözün uçtuğu ve yazının kaldığı ismi geçen kuralların yazılı olarak bir metne geçmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinde, aile ve işletme farklı amaçlar bulundurmaktadır. İşletme, sürdürülebilir bir kar etmesi ve devamlılığın sağlanmasını amaç edinir. Aile ise, aile üyelerinin mutluluğu ve fertlerin nesiller boyu iyi yetiştirmek ve bunu devamlı kılmaktır. Bu iki amacı birbirine ahenk ettiren ve geleceği de hedefleyen bir aile anayasası hazırlanması gerekmektedir. Aile işletmesinin çıkarları ve ortak aklın sağlıklı uygulanması için aile anayasasının, aile üyeleri sayısının artmadan yapılması gereklidir (Dırın vd.2015: 6479).

Aile anayasasında olması gereken temel bölümler bir aile şirketinden diğer aile şirketine göre değişse de bazı temel ilkeleri oluşması gerekmektedir. Aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Yıldız ve Balaban, 2008: 184):

- Amaçlar ve ilkelerin olması,
- Şirketin isminin kullanılması,
- Aile fertleri arasındaki ilişkiler,
- Çatışma yönetimi,
- Hisse yapıları ve değişim koşulları,
- İnsan kaynakları ile alakalı düzenlemeler,
- Yönetimi organları, işleyiş, görev ve devri konusu,
- Aile anayasasının uygulama prosedürü, değişiklikleri ve yaptırım mekanizmalarıdır.

Gelişmiş ülkelerde ve aynı zamanda da ülkemizde yayılmış bir kavram aile anayasası kavramının orijinal hali “Family Constitution” olan aile anayasası kavramı için yabancı kaynaklarda, aile protokolü, aile kuralları ve değerleri, aile stratejik planı veya aile ilkeleri beyannamesi şeklinde yer almaktadır. Aile konseyi ve anayasa terimlerine ülkemizde sahip olma sayısı sınırlı düzeyde kalmaktadır. Türkiye Kurumsal Derneği'nin Dünya Gazetesi'nde yayımlamış olduğu aile şirketi öncelikleri anketi verilerine göre ankete katılanların yüzde elli üçünün aile konseyinin, yüzde altmışının da aile anayasasının olmadığı tespit edilmiştir (Altaş, 2017).

#### 2.3.2.2.4. Aile Konseyi (Meclisi) ve Aile Kurulu

Aile konseyi, işletmelerde işletmenin kurucu ya da kurucuları ve işletmede pay sahipleri olan diğer aile fertlerinin olduğu kurul şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim kurulu yapısında ise, üyelerin kim ya da kimler olacağı, kaç kişiden olacağı, aile, profesyoneller ve işletme dışındaki dağılımı ve yönetim kurulunun ne sıklıkla toplanacağını konuları yer almaktadır (Tileylioğlu, 2006: 20).

Aşağıdaki tablo 4’te, aile konseyi ve yönetim kurulunun birbirinden ayırt edici özellikleri yer almaktadır:

**Tablo 4: Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Özellikleri**

	<b>Amaç</b>	<b>Kapsam</b>	<b>Katılımcılar</b>
<b>Aile Konseyi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek</li><li>• Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile konuları</li><li>• Ailenin işletme ile ilişkisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aile üyeleri</li><li>• Danışmanlar</li></ul>
<b>Yönetim Kurulu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek</li><li>• Şirketin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hissedarlar</li><li>• Üst kademe yöneticiler, danışmanlar</li><li>• Ailede olmayan ve Kurumda çalışmayan uzmanlar</li></ul>

**Kaynak:** Öner, H. Ve Turhan, Ö. (2010: 125). “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi”. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

Aile kurulu ilk olarak hissedar aile fertlerinden oluşan ve aile ile iş ve hissedarlıkla yönetim kavramlarını örtüşüren bir karar organı iken, aile konseyi açık katılım anlayışı ile hâkim olan bir kavramdır. Aile konseyi ile aile kurulu iletişim

kanallarını etkin hale getirerek, işletmenin geleceğine yön vermektedirler. Ayrıca, şahıslardan bağımsız bir sistem kurulması için çalışmalar yapmakta ve işletmenin gelecek nesile geçişi için uygun altyapıyı hazır hale getirmektedir (Sebilcioğlu vd., 2013: 18).

Küçük ölçekli olan ve bir ya da iki nesli istihdam sağlayan, az miktarda hissedarı bulunan aile işletmelerinde, idari organ çoğunlukla aile kurulu ile karşılanmaktadır. Buna karşın, büyük ölçekli ve üç veya daha fazla nesle istihdam sağlayan aile kurulu yerini yönetim kuruluna bırakmaktadır. Ek olarak, bu aile şirketlerinde idari yapılarında aktif aile konseyi de yer almaktadır (Öner ve Turhan,2010: 125).

#### **2.3.2.2.5. Aile Kültürü ve İmajı**

İnsanların davranışları ve tutumları bir değer ölçüsüne göre olmaktadır. Bu değer ölçüsü denildiğinde, insanın inanmış olduğu, davranış ve tutumlarda esas kabul ettiği değerlerdir. İnsanların farklı değer ölçüleriyle ortaya koyduğu ve insanlar arasındaki farklı yaşam tarzları, sosyal kimlik kısaca “kültür” ortaya çıktığı görülmektedir (Öztürk, 1997: 40).

Aile şirketleri kimliğinin oluşmasında kültürün etkisi önemlidir. Bu kimlik aile fertlerinin kültürel değerlerinden beslenir. Bilhassa ailenin reisi öngörülen işletmenin kurucusu gerek aileye gerekse daha sonraları işletmeye değerler kazandırma özelliğine sahiptir. Zamanla ailenin fertleri bu inşaya katkı sağlar. Örgütün ortak paylaşılanları, girişimci ve yenilikçi bakış, inançlar, hedefler, vizyon bu örgütün stratejisine ve politikasına kaynak sağlamaktadır. Ailenin şirketi etkilediği, aynı zamanda da işletmenin de aileyi etkilediği görülmektedir (Reyhanoğlu,2016: 578).

Aile ismi de aile şirketlerinde önem taşımaktadır. Büyük birçoğunda aile ismi kullanan işletmelerin, ikinci neslinde dinamizmi artırıp, yeniliği vurgulayıcı değişimleri yapma arzuları görülmektedir. Bu değişimlerden ilk önce şirket adları alınmış, sonra kurucu ismi çıkartılarak yalnızca soyadını muhafaza edildiği gözlenmiştir. Bu durumdan çıkan sonuç, işletmelerde aile isminin piyasaya verdiği güven ile kendilerini yeniledikleri kavramını paydaşlarına aşılama isteği olmasıdır (Toros,2014: 252).

Birçok aile şirketi de kültür değişimine ve yenilik yapmaya kapalıdır. Genel olarak, zeki ve vizyon sahibi girişimcilerinin önderlikleri ile kurulmuş kısa sürede başarılı olan ve hızlı büyüyen aile şirketlerinde kültür tam tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak bu tür şirketlerde içe dönük bir kültürün geliştiği görülmektedir. (Baraz, 2008: 65).

Sonuç olarak Akdoğan ve Mirap (2008)'a göre aile şirketlerinin uzun süre yaşamda kalabilmeleri ve performans derecelerini artırabilmek için rekabet unsuruna dikkat etmeleri gerekmektedir. İlk aşamada, kendine özgü, benzersiz ve taklidi olmayan kültüre sahip olduklarının veya olabileceklerinin farkındalığına varmaları gerekmektedir. İkinci aşamada da olumlu sonuçlar oluşturan kültürel değerlerin daha da güç kazandırılması ve olumsuz olanların ise indirgenmesi yoluna gidilerek örgüt performansı yükselecek niteliklere sahip bir örgüt kültürü oluşturmak gerekli olmaktadır.

#### **2.3.2.2.6. Miras Planı ve Sermaye Yönetimi**

Aile şirketi kavramı denildiğinde yalnızca işletme ve aile temalarından oluşmamaktadır. İşletmeyi ve aileyi birlikte tutan mülkiyetin varlığı söz konusu olmaktadır.

Aile şirketlerinde sürekliliğin devamı için gereklilik olan mülkiyet edinme mücadelesi, aile şirketlerini ayakta durabilmelerini sağlamaktadır. Ancak, işletmeyi, aileyi ve mülkiyeti bir arada tutmak ve hepsini bir disiplin altına almak için bir yönetim olması gerekmektedir (Ak, 2008: 95).

İnan ve Karacın (2012)'e göre aile, şirket ve mülkiyet sisteminin sınırları açıkça belirlenmeli ve rollerin karışmaması gerekmektedir. Karar alma mekanizmasında ise duyguların değil, şirketin gerekliliklerin ön plana çıktığı, kişilerin adetlerle değil, rasyonellik, beceri, eğitim ve tecrübenin baz alınarak, hesap verme ve sorumluluğa dayalı bir kurumsal yapı ile profesyonel yönetimin kurulması gerekmektedir. Bu atılacak adımlar tüm personel ve sosyal paydaşlara güven aşılarken, aile şirketi yöneticileri de bu işi benimsediklerini herkese duyurmuş olmalıdırlar.

### **2.3.2.2.7. Profesyonel Yönetim ve İç Denetim**

Ulukan (2006)'a göre, bir şirketin kurucusunun ve gelecek nesil aileden yöneticilerin, zihinsel, fiziksel ve yönetsel becerileri, şirketi sadece büyümenin belli bir yerine kadar götürebilmektedir. Büyümeleri ve devamlılıklarını güvene almayı arzulayan aile şirketlerinin eninde sonunda profesyonel yönetime geçmesi bir zorunluluk olmaktadır.

Yönetim yapısında etkili olmak için, yetkin profesyonel yöneticilerin istihdamı ve iş gören ve hazır haldeki yöneticilerin mesleki açıdan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, bazı yönetsel konularda danışmanlardan hizmet alınması bu konulardaki atılabilecek adımlardan bazıları olmaktadır. Fakat en önemlisi, bilhassa aile şirketlerinde, aile fertlerinin şirketi profesyonel bir bakış tarzıyla değerlendirmesinin gerekliliğidir. Çünkü birçok girişimci kendi kurmuş olduğu şirketi çocukları veya oyuncakları gibi görmekte, kendilerini ister profesyonel olsun ister olmasın her türlü tasarrufta bulunma haklarına sahip olarak görmektedirler (Ulukan, 2005: 40).

Dal (2012) 'a göre de aile işletmesinin sürdürülebilirliği için şirketin kısmen veya tamamen devredilmesi gerekliliği olabilmektedir. Sonuçta, anonim şirket türünde aile şirketlerinin sermayesi aile üyeleri sahibinde olup yönetiminde de aileler bulunmaktadır. Buna rağmen, yönetim kurullarına aile üyelerinden olmayanların katılması, yönetim, görev ve yetkilerin kısmen veya tamamen devredilmesi durumu profesyonel yönetime geçişte önemli bir kavram olmaktadır.

Aile şirketlerinde denetim kavramı da gelecek nesillerde öğrenilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, Özbiricikli ve Karaömer (2016: 59)'e göre iç denetim, birey ve hataya dayanan bir yaklaşımdan organizasyona, sisteme ve süreçle ilgili bir yaklaşım şeklinde dönüşmektedir. Başka bir ifade ile de işin ne kadar doğru yapılıp yapılmadığı bir yana, doğru işin nasıl yapılıp yapılmadığını araştırma konusu eden bir yaklaşımdır.

### **2.3.2.2.8. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**

Ülke ekonomilerin temelinde aile şirketlerinin varlığı bulunmaktadır. Bu nedenle hayati bir önem arz eden ve sürdürülebilirlikleri açısından aile şirketlerinin, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmesi gerekmektedir. Ancak, aile şirketleri

kurumsallaşmalarını tamamlayamaması sebebiyle gelecek kuşaklara aktarılamamaktadır. Aynı zamanda kurumsallaşma kavramı zamanın getirdiği bir zorunluluk taşımaktadır (Karakaş vd.,2016: 11).

TAİDER başkanı aile şirketlerinin dünya ekonomisinde bir lokomotif olduğunu ve bunun asırlardır sürdüğünü belirterek kurumsallaşmanın önemi ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır (milliyet.com, 2018):

*“Dünyadaki girişimlerin yüzde yetmiş beşini, Türkiye'deki girişimlerin ise yüzde doksan-doksan beşini aile şirketleri oluşturuyor. Türkiye'deki firmalar nesil geçişleri anlamında en kritik döneminde. Türkiye'de tam anlamıyla nesiller arası geçiş dönemindeyiz. Söz konusu firmaların sürdürülebilirliği ve geleceğe taşınması adına en önemli kavram kurumsallaşmadır ancak sadece firmanın kurumsallaşması yeterli değil. Firma ile birlikte ailenin de kurumsallaşması gerekli. İçinde bulunduğumuz zorlu ekonomik ve siyasi şartlar nasıl olursa olsun kurumsallaşmaktan vazgeçemeyiz.”*

Aile şirketlerinin kurumsallaşmadaki engellerinden biri de nepotizmin varlığıdır. Nepotizm, sadece akraba ilişkilerinin gözetilerek değerlendirilmesi ancak bir kişinin beceri, yetenek ve eğitim düzeyi vb. gibi faktörleri dikkate alınmaksızın, işin gerekli özelliklerine sahip olmayan kimseleri işe alınması veya terfi ettirilmesidir. Yetersiz olan aile üyeleri veya akrabaların istihdam edilmesi hali nepotizmdir. Halk arasındaki kullanımı daha çok “torpil” veya “kayıрма” olarak karşımıza çıkar. Bu durum, diğer personellerin çalışma motivasyonunu, tatminini, performans derecesini ve güvenini olumsuz etkilemektedir (Kobal ve Yıldırım, 2016: 117).

Kurumsallaşma, şirketlerin davranışlarındaki ve kararlarındaki tutarlılık yeteneğinin geliştirilmesi ve şirketin bunu bir sistem haline getirmesi ile olmaktadır. Kurumsallaşma, Şirkete denge ve değerler sağlarken, hayatta kalmasını ve süreklilik kazanma amacına ulaşmasında en önemli faktör olarak yer almaktadır. Bununla birlikte, şirketin kurumsallaşması, iç ve dış ortamda kabul edilme ve süreklilik kazanması anlamlarına gelmektedir (Bingöl vd., 2010: 65).

Kurumsallaşma ile profesyonel yöneticilere imkân tanınarak karar sürecinde yalnızca aile üyelerinin değil profesyonel yöneticilerin de düşüncelerine önem verilmektedir. Bir işletmede kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için ilk olarak şirket sahibi olan tüm aile üyelerinin bu duruma onay vermesi ve gereken koşullara uyum



göstermesi gerekmektedir. Tersi durumunda aile işletmesinin kurumsallaşmasında başarılı olması beklenilmemelidir. İşletmelerin uzun ömürlü olması için kurumsallaşması ve kurumsallaşma ile birlikte bilgi teknolojilerini etkin şekilde kullanması durumunda şirket ikinci, üçüncü ve diğer kuşaklara devir edilebilmektedir. Aksi durumda şirketin ömrü uzun olmamaktadır (İraz ve Özer, 2014: 160).

Temel ve Bulut (2008: 157)'un araştırmalarına göre, işletmenin büyümesine devam ederken kurumsallaşma çabasını ilerletmesi işletme açısının geleceği için önem arz etmektedir. Şirketlerin kurumsallaşmalarına yardımcı olacak faaliyetler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

- Fonksiyonel örgüt biçiminin tamamlanarak, her bir departman için görev tanımlarının yapılması sağlanmaktadır,
- Birinci ve ikinci kuşağın aile fertlerinin tanımlarının yapılarak, aile anayasasının oluşturulması gerekmektedir,
- Durum analizleri sonrası örgütsel yapı ve buna bağlı işlevsel stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir,
- Stratejik planlar çerçevesinde, profesyonel yöneticilerin bölüm sorumluluğunun verilmesinin sağlanması gerekmektedir,
- Hem bölüm hem de şirket düzeyinde stratejik plan yapılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir,
- Şirket ve bölüm bütçeleri hazırlanarak, yıllık planlar yapılması ve ona uygun uygulanması gerekmektedir.

Şener'in (2012: 170) çalışma sonuçlarına göre, işletmelerinin olumlu olarak etkilemesi gereken kurumsal yönetim ilkeleri tümüyle uygulanmadığını, bunun aile şirketlerinde kurumsallaşmasında bir engel olduğunu göstermektedir. En önemli sebepler arasında, işletme sahiplerinin kontrolü kendilerinde bulundurma arzusunun varlığı olmaktadır. Yönetim kurullarında hemen hemen aile üyelerinin tümünün olması ve temsilci üyelerin ve işletme genel müdürlerinin de yine tamamı aile üyesi olması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde girişimcilik ve aile şirketlerinde gelecek neslin yetiştirilmesi ile ilgili yapılan araştırmalara yer almaktadır.

Günver (2006), çalışmasında aile şirketlerinin gelecek yeni nesle devir sürecinin en önemli işlevinin gelecek neslin eğitimi olduğunu ve bu eğitim sürecinin planlanması ve uygulanmasının farklı dinamikler kazandırmasını sağladığını belirtir. Ayrıca, gelecek yeni neslin bu eğitim planı dahilinde aileye özgü tasarlanması durumunu ortaya koyduğunu açıklamaktadır.

İrmiş ve Akça (2011), çalışmasının ikinci amaçlarında aile fertlerinin şirketteki çalışmasındaki eğitimlerinin nasıl gerçekteğini araştırmış ve bu amaçla Denizli' de aile şirketlerinde anket çalışması yapmış ve sonuçları değerlendirmiştir. Araştırmada aile fertlerinin şirketteki istihdamı üzerinde ailenin bir etkisinin var olduğu aynı zamanda da aile üyesi fertlerinin gelecek yeni kuşağında çocukluğundan itibaren işte ve okulda iş ile alakalı eğitimler aldıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yıldırım ve İlhan (2016), araştırmasında Gaziantep ilindeki tekstilde faaliyetlerine devam eden aile şirketlerinin yönetiminde, bir sonraki nesle devirdeki devirde yaşanılan problemleri ve bunları birinci ile ikinci nesil ağıısından değerlendirmiştir. Araştırmaya katılanların dağılımlarında 1. Neslin babalar, 2. Neslin ise oğullar olduğu saptanmış devretme sorunları için ise katılıyorum ortalamasının yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özkaya ve şengül (2016), 'ün araştırmasında ise kurumsallaşma konusu ele alınmış, kurumun tüm süreçlerinde belli uygun kuralların olmasını, imkan varsa yazılı olmasını ve gelecek ikinci neslinde bu bakış ağıısına sahip olmasını gerektiğini belirtmektedir.

Yolaç ve Doğan (2011), çalışmasında aile şirketlerinin ömürlerinin uzun olma imkanlarını kurumsallaşma ile sağlanacağını, bunun da gerek şirketin gerekse de aile ilişkilerinin düzenlenerek bir sistem olarak yapılması sağlanması sonucuna da değinmiştir.

Filizöz (2019), çalışmasında ise işi devredecek varislerdeki özellikleri araştırmak için 57 işletme sahibi ile yapılandırılmış mülakat tekniğini kullanarak

tanımlayıcı ve çoklu analizler yapmıştır. Çalışma sonucunda katılımcıların varisteki aradığı özellikler, dürüstlük, şirkete sadık olmak, atak ve girişimci olmak gibi özelliklerinin sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erdirençelebi (2018), çalışmasındaki amaç ise aile şirketlerindeki birinci, ikinci ve üçüncü kuşağın girişimcilik kültüründeki farklılıklar üzerine odaklanmıştır.

Filizöz ve Akça (2018), çalışmasındaki amaç, aile işletmeleri sahiplerinin ikinci ve üçüncü nesil çocuklarının girişimcilik ile kariyer eğilimlerini saptamaktır. Analiz sonucunda varislerin kariyer planlarının var olması ve kendilerinin yaptığı hatta aile şirketlerinin olmaması halinde kendilerine iş kurma arzusu olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmasında varislerin aile şirketleri açısından çalışma arzuları sebepleri arasında ailelerine destekleri, ailelerin isteği ve aile emeğine saygı ön plana çıkmıştır. Ayrıca şirket sahipleri ile varisleri için girişimcilik ve kariyer planlama, farkındalık eğitimleri verilebileceğini söylemiştir.

Onay ve Vezneli (2011), ilgili araştırmasında aile şirketlerinin devamlılığının zor olduğunu çevresel faktörlerin ve değişen şartların gereklerine cevap vermelerinin güçlüğüyle karşıladıklarını belirtmiştir. Bu durumu ise düzeltmenin yolunu kurumsallaşma ve ikinci neslin tutumu ile sağlanacağını açıklamaya çalışmış ve Salihli'de Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan yirmi aile şirketine yaptığı anket çalışmasıyla bu zorlukları açıklamıştır.

Kobal ve Yıldırım (2011), yaptığı araştırmasında 80 Türk aile işletmesi ile görüşme yapmış, sonuç olarak aile şirketlerinin kurumsallaşmadığı, nesillere aktarımda sıkıntıların var olduğu ve yeni kuşak yöneticilerin kısıtlanmış olduğunu, tek sözün kendisinde ve ölene dek kurucuda olduğu bulgularına rastlanılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, aile şirketleri katılımcılarının gelecek neslin yetiştirilmesine ilişkin görüş ve önerilerini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen araştırma ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu bağlamda ilk olarak araştırmanın yöntemi açıklanmakta, sonraki süreçte araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve son olarak verilerin analizi ile ilgili bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Balıkesir’de girişimcilik faaliyetini sürdüren aile şirketleri örnekleri ve gelecek neslin yetiştirilmesi kapsamında, aile şirketlerinin gelecek kuşaklarının yetiştirilmesi, bu süreçte yapılan veya yapılacak olanlarının ortaya koyulması ve diğer aile şirketleri girişimcilerini yönlendirmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Çalışmada son zamanlarda tercih edilen nitel araştırma tekniği kullanılmıştır.

Bu çalışma bir nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırma en kısa tanım olarak Yıldırım (1999)’a göre belli bir sorunun mantıklı ve sistematik bir biçimde cevaplandırılmasına yönelik bir girişim olarak tanımlanmaktadır.

Yıldırım ve Şimşek (2006)’e göre nitel araştırma, tümevarımcı bir yaklaşımla, olayları ve olguları doğal ortamları içinde tasvir etme, katılımcıların bakış açılarını anlama ve yansıtma üzerine odaklanmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinin araştırmacılarının katılımcı olması, doğal ortama duyarlılığı, bütüncül bir yaklaşıma sahipliliği algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırmada esnekliği olması diğer önemli özellikleri arasında yer almaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni, çalışmanın konusu bakımından nitel araştırmaya uygun olmasıdır. Buna ek olarak, Balıkesir’deki aile şirketlerindeki girişimcilerinin yoğun temposu ve onlara ulaşmada güçlük, nicel verilere konu bakımından uzak olması gibi sebepler çalışmada nitel araştırma tercih edilmesine olanak sağlamıştır. Çalışmada nitel araştırmanın seçilmesinde etkili olan diğer faktörler şunlardır:

- Ne kadar aile işletmesi var ise o kadar işletme tarz ve keşfin olması,

- Araştırmanın konusu itibariyle aile şirketinin kurucu veya o anki yönetimdeki kuşağa yönelik olması,
- Çalışmanın ölçülmesi bakımından, yüz yüze görüşme sağlanması inandırıcılığı da artırmış olacaktır,
- Yetiştirme kavramının nicel kavramla ilişkisinin zayıf olması, daha çok nitelikle ilgili olması.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Balıkesir’de faaliyet gösteren rastgele seçilmiş aktif faaliyet gösteren dört aile işletmeleri oluşturmaktadır. Katılımcıların tümüne gerek ofisine gidilerek gerekse işyerine giderek iletişim kurularak ulaşılmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Görüşmede sistem soru ve cevap şeklinde gerçekleşmektedir ve görüşme metinleri yazılı ya da sözel olarak kayıt altına alınabilmektedir.

Çalışmada aile şirketlerinin sahiplerine gelecek nesil ile ilgili soru formu hazırlanmıştır. Araştırmanın uygulama kısmının temelini aile şirketi yönetici ya da sahipleri ile sağlanan görüşmeler oluşturmaktadır. Görüşme formunda aile şirketi sahiplerine; aile şirketi hakkındaki düşüncelerini, devir sürecini, yetişmiş ya da yetiştirilecek gelecek nesil hakkındaki fikirleri, akraba ile ilişkileri, aile anayasası, kültürü, doğru iktidar transferi ve tavsiyelerini öğrenmek amacıyla birtakım sorular yönlendirilmiştir. Girişimcilerle yapılan görüşmelerde 12 soruluk yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır (EK-1).

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama sürecinde ilk olarak; araştırmanın evrenini kapsayan Balıkesir’deki şirketler incelenip, aile şirketlerinin hangileri olduğuna karar verdikten sonra aralarından rastgele seçim yapılmıştır. Çalışmayı toplamda 4 aile şirketi sahibi ile görüşülerek, randevu talebi sonrası iletişime geçilmiştir. Görüşme yapılacak kişilerle yüz yüze ve telefonla iletişim kurularak randevu gün ve saati alınmıştır. Görüşmelere 20 Aralık 2018 tarihinde başlanmış ve 10 Mart 2019 tarihinde sonlandırılmıştır.

Görüşmeler katılımcıların ofislerinde; tam zamanında etiklere uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında verileri katılımcıların izni alınarak ses kayıt

cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara anlaşılmalı bir soru olduğunda sorular tekrar edilmiş ve konu ile ilgili gereken ayrıntılar verilir tekrar cevaplanması beklenmiştir. Gereklilik arz ettiğinde katılımcılara ek sorularda yöneltilmiştir. Görüşme sırasında objektif davranılmıştır. Görüşmelerin tümü bir saati geçmemiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Veri analizi, birçok kaynaktan elde edilen verilerin düzenlenerek paylaşılması ve anlaşılabilir bir biçimde bilgi demeti haline dönüştürülmesi olmaktadır (Kozak, 2015: 55). Çalışmada verilerin yorumlanmasında “betimsel analiz” yöntemi tercih edilmiştir.

Betimsel analizde veriler araştırma sorularının ortaya çıkardığı temalara göre ya da görüşme ve gözlem sürecinde yöneltilen sorulara dikkat edilerek değerlendirilebilmektedir

Betimsel analiz tekniği doğrultusunda, görüşmelerde katılımcılara sorulan sorulara alınan cevaplar yazıya aynı şekilde aktarılmıştır. Veriler ulaşılmak istenen amaca göre tasnif edilmiştir. Verilen yanıtla amaçlanan yanıtın karşılaştırılmasının sonucunda araştırma bulgularının oluşturulmaya çalışılmıştır.

#### **3.5.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik**

Bu çalışmada doğrulanabilirlik ve inandırıcılığı arttırmak için bazı yöntemler çerçevesinde araştırmacı ile katılımcı arasında mülakat süresi içinde güven ilişkisi ve şeffaf bir iletişim kurulması için çaba gösterilmiştir. Araştırma sürecinin verimli olması için, incelenmiş ve kontrol edilmesi sağlanmıştır. Bu durum ilgili ses kayıtları, görüşme esnasındaki notlarla da desteklenmiştir.

Nitel araştırmanın bir gereği olarak da betimleme yöntemi ile katılımcılara detaylı ve doğru bilgilerin temalar aracılığıyla doğru bir şekilde sunulmasına özen gösterilmiştir.

Nitel araştırmalarda kullanılan ifadelerin Kreftig (1991)'e göre geçerlik ve güvenirlik yerine nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelerden bahsetmek daha doğru olmaktadır.

Nitel bir çalışmada inanılrlığı sağlamanın en iyi yolu uzun süreli etkileşimdir. Görüşülen kişiler genellikle görüşmenin başlarında araştırmacı etkisine daha açıktır ve görüşme süresi ilerledikçe bir güven ortamı oluşmakta ve görüşülen şahıs verdiği yanıtlarda daha samimi olabilmektedir. Bu sebeple uzun süren görüşmelerde toplanan verilerin geçerliği daha fazla olmaktadır. Tüm bu nedenlerle araştırmacı ile veri kaynağı arasında mümkün oldukça oluşturulan etkileşimin geniş bir zamana yayılması araştırma verilerinin inandırıcılığını artırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel araştırmalarda çalışmacıdan beklenen, ulaşılan sonuçların toplamış olduğu verilerle sürekli olarak teyit etmesi ve sonuçları da bu kapsamda değerlendirmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 283). Araştırma sürecinde toplanan veriler araştırmacı tarafından saklanmakta ve incelenmeye açık şekilde olup, ortaya çıkan sonuçlar toplanan verilerle teyit edilip, mantık çerçevesinde okuyucuya sunulmaktadır.

Bu çalışmada; araştırmanın yöntemi, veri analizi yöntem bölümünde ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Guba ve Lincoln (1982)'a göre aktarıla bilirlığın kanıtlanması için teorik amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme olması gerektiğini belirtmektedir. Teorik amaçlı örneklemede mümkün olduğunca çok veri toplanabilmesi için örneklemin imkan olduğunca maksimum düzeyde alınması ve teori oluşturulması için en uygun koşulların sağlanması iken ayrıntılı betimleme ise İçerik hakkında yeterli bilginin verilmesi, ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılmasıdır.

Nitel araştırmalarda tutarlık, araştırmacının topladığı verilerden ulaştığı sonuçların diğer kişiler tarafından tekrar edilmesi değildir, anlamlı bulunması olarak kabul edilmektedir. Tutarlık, araştırma boyunca yapılan faaliyetlerin birbiri ile uyumlu olmasını da kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 282; Albayrakoğlu, 2016: 41). Çalışmanın tutarlığın sağlanması için bazı durumlara dikkat edilmiştir:

- Görüşmelerde katılımcılara benzer sorular sorulmuş, ses kaydı yapılmış ve yazıya aktarılmıştır.
- Bulguları değerlendirirken alıntılara yer verilmiş, verilerin özü korunmuştur.

- Araştırmanın sonuç kısmı literatürle karşılaştırılarak yorumlanmış ve tartışılmıştır.
- Veriler kodlanırken ayrıntıya inilmiş ve anlamlı kelimeler seçilmiştir.
- Görüşmeler ile yazılanlar tekrar tekrar kontrol edilmiş ve ikisi arasındaki tutarlılık sağlanmıştır.



#### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmaya katılan örnek aile şirketlerine hakkında demografik bilgiler ve şirket ile ilgili bazı bulgular, katılımcılardan görüşme sonucunda ulaşılan bulgular ve aile şirketlerinin gelecek neslin yetiştirilmesi hakkındaki görüşlere yer verilmektedir. Katılımcıların demografik bilgileri ve şirket hakkındaki bazı bilgiler Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler ve Şirketleri Hakkındaki Bazı Bulguları**

	<b>1.Katılımcı G1</b>	<b>2.Katılımcı G2</b>	<b>3.Katılımcı G3</b>	<b>4.Katılımcı G4</b>
<b>Doğum Yılı</b>	1965	1953	1976	1938
<b>Medeni Durum</b>	Evli	Evli	Evli	Evli
<b>Eş Bilgisi</b>	Sağ ve Birlikte	Sağ ve Birlikte	Sağ ve Birlikte	Sağ ve Birlikte
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisansüstü	Lisans	Lisans	İlkokul
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
<b>Çocuk Sayısı</b>	1 (Erkek)	3 (Erkek)	2 (Erkek) 1 (Kız)	2 (Erkek)
<b>Yönetimdeki Çocuk Sayısı</b>	Var 1 Kişi	Var 3 Kişi	Var 1 Kişi	Yok 0 Kişi
<b>Yönetimde Aktif Akraba Sayısı</b>	Var 1 Kişi	Var 3 Kişi	Var 2 Kişi	Yok 0 Kişi
<b>Görevdeki Kuşak (Nesil)</b>	3.Kuşak 4.Kuşak	3.Kuşak 4.Kuşak	5.Kuşak 6.Kuşak	2.Kuşak
<b>Kaç Yıllık Bir Aile Şirketi</b>	Yaklaşık 90 Yıl	Yaklaşık 100 Yıl	Yaklaşık 200 Yıl	Yaklaşık 80 Yıl
<b>Görüşme Süresi</b>	44 Dakika 43 Saniye	29 Dakika 41 Saniye	22 Dakika 59 Saniye	17 Dakika 05 Saniye

Araştırmadaki değerlendirmede örnek aile şirketleri ile gelecek neslin yetiştirilmesi konusu kapsamında, yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Toplamda 4 aile şirketi kurucusu veya sahibi kişiler ile görüşmeler sağlanmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcıların şirket gizliliğini ve görüşmenin güvenilirliği ve daha sağlıklı sonuçlar alınması ve çalışmamızda aktarılması amacıyla katılımcılara bazı kodlar verilmiştir. Sırasıyla 1.katılımcıya G1, 2. katılımcıya G2, 3.katılımcıya G3 ve son katılımcıya ise G4 kodu verilmiştir.

Tablo 5 genel hatlarıyla incelendiğinde, katılımcılardan G1'in 54, G2'nin 66, G3'ün 42, G4'ün ise 81 yaşında oldukları görülmektedir. Cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde, 4'ünün de erkek olduğu, tüm katılımcıların medeni halinin evli ve eşlerinin sağ ve birlikte yaşadıkları, 1 ilkokul, 2 lisans ve 1 lisansüstü eğitim durumlarının var olduğu her birinin en az 1 çocuğa sahip olduğu, yönetimdeki akrabaların G1, G2 ve G3'te olduğu ve G4'te olmadığı, yönetimdeki çocuk sayısının G1, G2 ve G3'te var olurken G4'te olmadığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların nesilden nesile aktarılan birer şirketler olup, G1'in yaklaşık 90 yıl, G2'nin yaklaşık 100 yıl, G3'ün yaklaşık 200 yıl ve G4'ün ise yaklaşık 80 yıllık bir aile şirketi oldukları görülmektedir. Görevdeki kuşak ya da diğer adıyla nesillere bakıldığında, G1'in yönetimde hem 3. hem de 4. kuşak, G2'nin yönetimde de hem 3. hem de 4. kuşak, G3'ün yönetimde hem 5. hem de 6. kuşak bulunurken, G4'ün yönetiminde 2. kuşak devam etmektedir. Görüşmelerin süreleri, katılımcılarında istek ve desteğinin alınması, katılımcıyı sıkmama, gerçek ve doğru bilgilerin alınması ve sonucunda başarı ile sonuçlanması bakımından süreler sorulara cevap verme eğilimleri bakımından ayarlanmıştır.

#### **4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın birinci alt problemini “Girişimcilerin aile şirketi hakkında görüşleri nelerdir? Onlar görevlerini hangi yollardan edinmiştir? Bu süreç nasıl gerçekleşmiş ve ne kadar süreye yayılmıştır?” sorusu oluşturmaktadır. Buna göre girişimcilerin konu ile ilgili görüşleri ve alt temalar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.1.1. Girişimcilerin Aile şirketi Hakkındaki Görüşleri ve Onların Görevlerini Edinme Sürecine İlişkin Görüşleri

Girişimcilik ve aile şirketlerinin görüşleri ve görevlerinin edinme süreci değerlendirmesi sonucunda, katılımcıların aile şirketi hakkındaki fikir ve düşünceleri, aile şirketi sahibinin şirketi devir alması süreci, şirketi sahibinin şirketi gelecek kuşağa devir etmesi durumu şeklinde üç alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan birinci alt tema ve görüşlere ilişkin kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6: Katılımcıların Aile şirketi Hakkındaki Görüşleri**

Alt Tema	Kodlar
<b>Katılımcıların Aile şirketi Hakkındaki Görüşleri</b>	Önceki İşi Devam Ettirme Eğilimi (G1) (G2) (G3) (Baba Mesleğini Sürdürme İsteği) Emeklilikten Kaçma (G2) (G3) (G4) şirketin De Bir Aile Gibi Olması(G1) (G4) (şirketi Bir Çocuk Gibi Sahiplenme) Aile Gelenekleri ve Maneviyat (G1) (G2) (G3) (G4) Aile Bireylerinin Çıkarları (G1) (G2) (G3) (G4) Kan Bağı ve Akraba İlişkileri (G1) (G2) (G3) (G4) Bazı Yeteneklerin Kalıtsal Olduğu Düşüncesi (G2) Aile Birliği Mekanizması (G1) (G2) (G3) Güçlü Yetkilerin Ailede Toplanması (G1) (G2) (G3) Sermayenin Aile İçerisinde Paylaşılma İsteği (G2) Aileye Olan Güven ve Sadakat (G1) (G2) (G3) (G4) Aile şirketinin, şahıslarının Ömrü ile Sınırlı Olmaması ve Sürdürülebilirlik, Sürekliliğinin Sağlanması (G1) (G2) (G3) Personelin Nakit ile İhtiyaçları Arasındaki Çelişi (G1)

Katılımcıların aile hakkında fikir ve düşünceleri alt tema ve kodları Tablo 6’da yer almaktadır. Bu kapsamda önceki işi devam ettirme eğilimi, emeklilikten kaçma, şirketin de bir aile gibi olması yani şirketi bir çocuk gibi sahiplenme, aile gelenekleri ve maneviyat, aile bireylerinin çıkarları, kan bağı ve akraba ilişkileri, bazı yeteneklerin kalıtsal olduğu düşüncesi, aile birliği mekanizması, güçlü yetkilerin ailede toplanması, sermayenin aile içerisinde paylaşılma isteği, aileye olan güven ve sadakat, aile şirketinin, şahıslarının ömrü ile sınırlı olmaması ve sürdürülebilirlik, sürekliliğinin sağlanması ve personelin nakit ile ihtiyaçları arasındaki çelişi şeklinde on üç farklı kod ortaya çıkmıştır. Bu temada, aile bireylerinin işi devam ettirme eğilimi, aile

gelenekleri, çıkarları ve maneviyat, güçlü yetkilerin ailede toplanması, aileye güven ve sadakat ve şirketin sürekliliği kodları daha baskın çıkmaktadır. İlgili katılımcıların bazı görüşleri şu şekilde olmuştur:

*“Şirketin yani hem sadece ailede değil, ablamda var (bu şirkette), onun çocukları da var, şu anda farklı kulvardalar. Annem var, şirketin diğer küçük te olsa hissedarları var. Şirketi zafiyete uğratmayacak gelişebilecek iş kolu, bununla paralel ya da farklı olup ta gerek ekonomik olarak gerek süre olarak ona bir vakit ayırabilirse olabilir. Ama dediğim gibi, bir genel bakış açım o. Sadece şirket benim ya da benim devredebileceğim çocuğumun değil. Burada çalışan iki yüzün üzerinde insan var. Hepimizin işte şirketi. Şirketi herhangi bir zafiyete uğratmayacak her türlü kararı desteklerim (G1).”*

*“Yetişmiş çocuğum şu an yönetim kurulu üyesidir (G2).”*

*“...okulun bitmesiyle beraber hemen yine kendi işyerimizde faaliyete devam ettik...benim oğlumun kendi branşı sınıf öğretmeni olsa bile bilinçli olarak bu mesleği sürdürmeyi düşünmedi (G3).”*

*“...çok para kazandıran işi değil, sevdiğin işi yap, nasıl olsa para kazanırsın derdi babam (G4).”*

**Tablo 7: Aile Şirketi Sahibinin Şirketi Devir Alması Süreci**

Alt Tema	Kodlar
<b>Aile Şirketi Sahibinin Görevi Devir Alması Süreci</b>	Kendini Gerçekleştirmiş Olması (G1) (G4) Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı (G1) (G2) (G3) Planlanan Süreyi Doldurma (G3) Emekli Olma İsteği (G2) (G3) Sağlık Problemler (G1) (G3) (G4) Ani Ölüm (G1) (G2) Manevi Liderlik (G1) (G2) (G3) (G4) Sermaye Paylaşımı (G1) (G2) (G3)

Aile şirketi sahibinin şirketi devir alma süreci, alt teması Tablo 7’de belirtilmiştir. Alt temanın analizinde sekiz tane kod oluşturulmuştur. Bunlar, kendini gerçekleştirmiş olması, yetki ve sorumluluk paylaşımı, planlanan süreyi doldurma, emekli olma isteği, sağlık problemleri ve ani ölüm, manevi liderlik ve sermaye paylaşımı şeklinde kodlar oluşturulmuştur. Burada ağır basan kodlar yetki ve

sorumluluk paylaşımı, manevi liderliğin devam etmesi, sağlık problemleri ve sermaye paylaşımıdır. Bu kapsamda aile şirketleri katılımcılarının görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

*“Yanılmıyorsam 1990 yılıydı. 1994 yılında da babamı kaybettim. Allah’tan o dört sene beraber çalıştık. Yani o benim için çok önemli oldu. Yani o dört sene içinde son senelerde biraz daha ağırlıklı yükü almıştım. Ama hani 1994’ten sonra da babamı kaybedince bilfiil yönetim kurulu başkanı oldum. Oradan buraya da aynı şekilde geliyorum. Mücbir gibi ama bir iki sene devreder miydi? Çünkü hani ben artık operasyon el tarafı şey yapmıştım. Yani 1994 yılında hemen hemen, hatta tamamen almıştım. Ama keşke, tabi ki onu kaybetmeseydik... Başımızda, hani bize yol gösterici olarak kalsaydı, çok daha farklı olurdu tabi ki (G1).”*

*“...görevi babamın vefatından sonra aldım, ben başkan vekiliydim, rahmetli babam başkandı. Babam hakkı rahmetine kavuşunca ben başkan oldum... (G2).”*

*“...2008’de oğullarıma hisselerini kardeşiyle bana eşit oranlarda paylaştırdım ve şirket ortaklığından ayrıldım. Yaşım itibariyle sağlık sorunlarıyla uğraşıyor, şimdi bizim şubelerin birinde oturuyorum, kasa bekliyorum... (G3).”*

**Tablo 8: Aile Şirketi Sahibinin Şirketi Gelecek Kuşağa Devir Etmesi Durumu**

Alt Tema	Kodlar
<b>Aile Şirketi Sahibinin Şirketi Gelecek Kuşağa Devir Etmesi Durumu</b>	Gelecek Kuşağı Yetiştirme Fikri (G1) (G2) (G3) Gelecek Kuşakta Kendini Görme (G3) Gelecek Kuşağın Bizzat Kendi İsteği (G1) (G2) (G3) Gelecek Kuşağın Başarılı Performansı (G1) (G2) (G3) Akademik Eğitimini Tamamlaması (G1) (G2) (G3) (G4) Mesleğe Geri Dönme ve İşe Yönlendirme (G1) (G3) Hazır Bir İş İmkânı (G1) (G2) (G3) (G4) Çağı Yakalama Fikri (G1) (G2) Aile İçi Zorlamalar veya Psikolojik Baskı (G2)

Aile şirketi sahibinin şirketi gelecek kuşağa devir etmesi durumu Tablo 8’de yer almaktadır. Bu tema için dokuz adet kod oluşturulmuş ve tema ile ilgili oluşturulan kodlar, gelecek kuşağı yetiştirme fikri, gelecek kuşakta kendini görme, gelecek kuşağın bizzat kendi isteği, gelecek kuşağın başarılı performansı, akademik eğitimini tamamlaması, mesleğe geri dönme ve işe yönlendirme, hazır bir iş imkânı, çağı

yakalama fikri ve aile içi zorlamalar veya psikolojik baskıdır. Konu ile ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Tam anlamıyla kendi tercihiyle geldi. Hatta ben Allah rahmet eylesin babamın bir lafı vardı: “Oğlum iyi evlat, illa babasının işini yapan evlat değildir.” Hani bana da öyle söyledi. “Bir başka iş kolunda başarılı olacağım ya da daha mutlu olacağım diyorsan ona git.” dedi. Hatta bana bunu üniversite sınavlarında tercih yaparken söylemişti (G1).”*

*“...bizim hiçbir zorlamamız yok, ...kendi arzularıyla içinden gelen şeylerle, bizlerden bayrağı alıp daha iyi yerlere götürmeye çalışacaklardır... (G2).”*

*“...artık kuşaktan kuşağa devirlerde çok sorunlar yaşanıyor, insanlar gençler hep okumak istiyor, mutlaka okumaları gerekiyor ama herkes aynı kalıptan çıkıyor, bu eğitim sistemi de zanaatkarları öldürüyor, ben bu mesleklerin ölmeyeceğini düşünüyorum...herkes okuyacak doktor olacak, avukat olacak haddinden fazla öğretmen olacak, ama bunlar arasında ayrılanlar vasıflı olanlardan olacak. Bizde elimizde böyle bir mesleğimiz varken devam ettirmek istiyoruz (G3).”*

#### **4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın ikinci alt problemini “Bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin tecrübe edinme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir? Girişimcilerin tecrübe ve yetiştirme sürecinde yaşadığı avantaj ve dezavantajları nelerdir?” soruları oluşturmaktadır. Buna göre girişimcilerin konu ile ilgili görüşleri ve alt temalar aşağıda sunulmuştur.

##### **4.2.1. Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Tecrübe Edinme Yetiştirme Süreci Avantaj ve Dezavantajlar**

Aile şirketi örneği olarak girişimcilerin tecrübe edinme ve yetiştirme süreci, avantaj ve dezavantajlara ilişkin görüşlerin değerlendirilmesi sonucunda üç alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalar; aile şirketini girişimcisinin tecrübe edinme yolları ve yetiştirme süreçleri, bir aile şirketi örneği olarak girişimcilerin avantajları, bir aile şirketi örneği olarak girişimcilerin dezavantajları şeklinde düzenlenmiştir. Konu ile ilgili oluşturulan birinci alt tema ve kodlar Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Tecrübe Edinme Süreci Yolları**

Alt Tema	Kodlar
<b>Aile Şirketi Girişimcisinin Tecrübe Edinme Yolları ve Yetişme Süreci</b>	Kendi Şirketinde Çalışma (G1) (G2) (G3) Başka Şirketlerde Çalışma (G1) (G4) Staj İmkanları (G1) (G3) Babanın Fikrini Önemsene (G1) (G2) (G3) (G4) Çıracak, Kalfa veya Patron Olma (G1) (G2) (G3) (G4) Gözlem ve Yapararak Öğrenme (G1) (G2) (G3) (G4) Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı (G1) (G2) (G3) Akademik Kariyeri (G1) (G2) Anı Yaşama (Yaşayarak Öğrenme) (G1) (G2) (G3) (G4) Alın Teri (G2) (G3) (G4) Babaya Destek Olunma Fikri (G3)

Tablo 9’da bir aile şirketi örneği olarak girişimcilerin tecrübe edinme yolları ve yetişme süreci alt teması ve katılımcılarda elde edilen görüşlerin değerlendirilmeleri sonucunda oluşturulan kodlar kendi şirketinde çalışma, başka şirketlerde çalışma, staj imkanları, babanın fikrini önemseme, istişare etme, çıracak, kalfa veya patron olma, gözlem ve yaparak öğrenme, yetki ve sorumluluk paylaşımı, yönetme arzusuna sahip olma, akademik kariyeri, anı yaşama (yaşayarak öğrenme) alın teri, babaya destek olunma düşüncesi şeklinde görülmektedir. Bu kapsamda aile şirketleri katılımcılarının bu konu ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

“...Yani illa ki aileden olan adamın gelip de işletmede bir koltuğu olacak diye bir şey yok. Kural da yok. Böyle de olmaması lazım zaten. Eğer gerçekten oraya uygunsa gelip oraya otursun, orayı doldursun ama dolduramıyorsa da hissedar olarak devam etsin. Çünkü öteki türlü işleme zarar verir. Her ailenin istediği çocuğunun çocuğunun işte o bayrağı alıp koşması ama her şey değişiyor. Ekonomi de zafiyete izin vermiyor. İlla yani layık olmayan biri olsun dersseniz, kendi yaptığınız işi kendiniz bozmuş olursunuz (G1).”

“...ne yapmamız lazım herkes düşüncelerini söylüyor, git şunu amcaya teslim et gel, derdi bizde ederdik... çok çalışmayı öğrettiler, şimdiki toplum üretken değil...bak derim beni kravatlı gördün diye bir şey sanma benim avuçlarımın içi hep nasırdır derim...(G2).”

“...bana bu mesleği babam öğretti, bende onun yanında hem öğrendim hem de ona destek oldum...tam bir usta çırak ilişkisi, resmi olmuyor ama sonuçta babanız, işletme içinde tezgâhta satış sonra yavaş yavaş imalata geçiş... (G3).”

“...hayır şekercilik mesleği çıraklıktan gelecek, sadece sermaye ile para ile ticaret yaparsan bir yere gelemezsin... (G4).”

**Tablo 10: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Avantajları**

Alt Tema	Kodlar
Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Avantajları	Bireysel Yetenekler (G1) (G2) (G3) (G4) Yönetme Arzusuna Sahip Olma (G2) (G3) Bagajı Fırsata Çevirme (Geçmişteki Sorunu) (G1) (G3) Yeni Bir Tarz Keşfi(G1) (G3) İşi Severek Yapma (G1) (G2) (G3) (G4) İstişare Etme (G1) (G2) Aile Korumasına Sahip Olma ve Kan Bağı (G1) (G2) (G3) Aile Anayasası ve Konseyin Varlığı (G2) Birlikte Çalışma Arzuları (G1) (G2) (G3) (G4) Maddi İmkanların Varlığı (G1) (G2) (G3)

Bir aile şirketi örneği olarak girişimcilerin avantajları alt teması tablo 10’da yer almaktadır. Alt tema kapsamında, bireysel yetenekler, yönetme arzusuna sahip olma, bagajı fırsata çevirme, yeni bir tarz keşfi, işi severek yapma, istişare etme, aile korumasına sahip olma ve kan bağı, aile anayasası ve konseyin varlığı, birlikte çalışma arzuları, maddi imkanların varlığı şeklinde on adet kodun oluşması sağlanmıştır. Bu kodlar doğal olarak artırılabilir. Bu kapsamda aile şirketleri katılımcılarının bu konu ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

“Bir kere şu var insan sevdiği işi yapmalıdır. Çünkü gerçekten ömürlerde uzadı, yani ömrünüzün çok büyük bir kısmını o işle yaşayarak geçiriyorsunuz. İşe gelirken insan hoşnut olarak gelmeli, ayağı geri geri gitmemeli. Onun için aile işletmesi veya şirket şey değil herkese onu diyorum... Ülke de bazen öyle olmuyor. Sevdiği bir konuda eğitimini tamamlasa ve o konuda devam etse... birincisi bu... ikincisi tabi ki eğitim... üçüncüsü de kişilik özellikleri (G1).”



“...çoraplarımı çıkarsam çoraplarımın altı nasırdır, ayakkabı vurduğundan değil, bunlar yalınayak çalışma nasırları... (G2).”

“Bizim kuşağın şanslarından bir tanesi cep telefonları olmadığı için ve işletmemizin olduğu yer küçük bir ilçe olduğu için, ilkokul, ortaokul ve lisede dahil vakitlerimizi hep işyerinde geçirdiğimizden dolayı... hatta öğle arası babama yardım ederek, severek..... tabii ben onun yaptığı gibi yapamam, bizde onun gibi yapmayız, o da dedesinin yaptığı gibi el işçiliği yapamaz... (G3).”

“...bir çocuk alın teriyle para kazanırsa bir yere gelir..., babam sayacıydı, ben ise şekerciliği seçtim... babam bana düştüğün kalktığın insanları iyi seç derdi... (G4).”

**Tablo 11: Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Dezavantajları**

Alt Tema	Kodlar
Bir Aile Şirketi Örneği Olarak Girişimcilerin Dezavantajları	Şirketin Geçmişteki Kayıpları (G1) (G2) (G3) (G4) Aile Fertlerine İstihdam Sağlama (G1) (G2) (G3) (G4) Genelde Rutin İşlerle Uğraşmaları (G3) (G4) Yöneticilerin Aileden Olması (G1) (G2) (G3) (G4) Yetişmiş Neslin Aileden Ayrılması (G4) Aileden Olanı Kayırma (G1) (G3) Şirket Bölünmeleri (G4) Çıkar Çatışmaları (G3) Kurucunun Ani Ölümü (G1) (G4)

Bir aile şirketi örneği olarak girişimcilerin dezavantajı alt teması Tablo 11’de sunulmuştur. Alt temaya ilişkin şirketin geçmişteki kayıpları, aile fertlerine istihdam sağlama, genelde rutin işlerle uğraşmaları, yöneticilerin aileden olması, yetişmiş neslin aileden ayrılması, aileden olanı kayırma, şirket bölünmeleri, çıkar çatışmaları ve kurucunun ani ölümü şeklinde dokuz adet kodların oluşması sağlanmıştır. Bu kodlar doğal olarak artırılabilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“...bazen fikirler ayrılıyor, ama parçalanmıyor. Her şey küçülüyor...ama sorunlar olsa da biz sorun yapmamaya gayret ediyoruz... (G2).”

“...ortakların bir tanesi bir karar alıyor, sonra diğeri başka bir karar...eşlerde araya girince bu sorun bence... hatta bu Türkiye’de devir etmeyi düşünen firmaların en büyük tehlikesi... (G3).”

“Yetiştirdim... benim oğlum şirkette kalmadı, şimdi başka bir işyerinde CEO (Yöneticilerin Yöneticisi)... (G4).”

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin gelecek neslin yetiştirilmesi için babanın (annenin) rolü nedir? Yetişmiş neslin, şirketin geleceği ve sürekliliği için ne tür kazanımları olmuştur?” soruları oluşturmaktadır. Buna göre girişimcilerin konu ile ilgili görüşleri ve alt temalar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.3.1. Katılımcıların Gelecek Neslin Yetiştirilmesinde Ebeveyn Rolü ve Yetişmiş Kuşakta Biriktirilen Kazanımların Değerlendirmesine Yönelik Bulgular

Bu bulgular sonucunda, bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin gelecek neslin yetiştirilmesi için ebeveynin rolü, şirketin geleceği ve sürekliliği için yetişmiş nesle aktarılmış kazanımlar şeklinde alt temaları oluşturulmuştur.

Bu çerçevede alt tema ve kodlar aşağıdaki tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12: Bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin gelecek neslin yetiştirilmesi için babanın (annenin) rolü nedir**

Alt Tema	Kodlar
<b>Gelecek neslin yetiştirilmesi için ebeveynin rolü nedir?</b>	İlk Eğitim Aldığı Yer Aile (G1) (G2) (G3) (G4) Aileden Alınan Nasihatler (G1) (G2) (G3) (G4) Aile Enerjisi ve Birlikteliği (G1) (G2) (G3) Aile Değerleri ve İnançları (G1) (G3) (G4) Aileye Olan Güven (G1) (G2) (G3) Ailenin Sahiplenme Duygusu (G1) (G2) (G3) Ebeveyni Rol Model Alma (G1) (G2) Ebeveynin Denetim Mekanizması (G1) (G2) (G3) Özgüven ve Cesaret Sağlama (G1) (G2) (G3) Koruma ve Kollama (G1) (G2) (G3) Finansman İmkânı Sağlama (G1) (G2) Şirketin Bir Anne Baba Aile Gibi Gösterilmesi (G1) (G3)

Katılımcıların bir aile şirketi örneği olarak girişimcilerin gelecek neslin yetiştirilmesinde anne ve babanın rolü hakkındaki görüşleri ve katılımcıların yetişmiş kuşakta, şirketin geleceği ve sürekliliği için biriktirilen kazanımların değerlendirmesine yönelik bulgular elde edilmiştir.

“Bir aile şirketi örneği olarak, girişimcilerin gelecek neslin yetiştirilmesi için babanın (annenin) rolü nedir?” alt teması ve elde edilen kodlar Tablo 12’de görülmektedir. Temaya ilişkin yapılan analiz sonucunda; ilk eğitim aldığı yer aile aileden alınan nasihatler, aile enerjisi ve birlikteliği, aile değerleri ve inançları, aileye olan güven, ailenin sahiplenme duygusu, ebeveyni rol model alma, ebeveynin denetim mekanizması, özgüven ve cesaret sağlama, koruma ve kollama, finansman imkânı sağlama ve şirketin bir anne baba aile gibi gösterilmesi şeklinde kodlar elde edilmiştir. Bu konuda ifade edilen görüşlerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

*“...Bu konuda son derece bize karşı destekleyici idi. Hep böyle, ben onun ilklerini hatırlıyorum. Bizden çalıştığımız büyük tedarikçilerde bile bilgi işlem sistemleri yokken, babam mesela bilgisayarla haşır neşir oluyordu. Yurt dışına gidip, dağıtım şirketlerini inceliyordu. Yani sektördeki derneği de babam kurmuştu. Hem bir dayanışma hem bir bilgi paylaşımı olsun diye. Yani onun da vizyon el tarafı gerçekten çalışkan bir insandı. Yani işini ibadet gibi yapar, daha ziyade “Doyamam çalışmaya” derdi. Tabi o da bende bir şeyi, yani her şeyin hep iyi taraflarını alarak ve kendime göre yorumlayarak, bir tarzda bir şey yaptım. Annem de benim emekli öğretmendir. Tabi öğretmen çocuğu aslında güzel bir şeydir, hem de zordur. Dolayısıyla mümkün olduğu kadar hem annemden hem babamdan iyi bir aile terbiyesi aldığımı düşünüyorum. Dolayısıyla o konuda da kendimi gayet şanslı hissediyorum (G1).”*

*“...Babamız bize dürüstlüğü öğretti, her şeyden önce açık sözlü olun dürüst olun. Biz babamızdan bunları gördük, dedem de aynı şeyi yapmış ... (G2).”*

*“...Babam, dedem bana mesleği öğretiler... Birde el emek vermek tabiri vardır... yani ahilik geleneği... (G3).”*

*“...Dünya malı ile eyliyken düşmanlar bile dost olurmuş, dünya malı gidince dostların düşman olurmuş... Babama ait dört çarpıcı veri ve babamdan yıllardır duyduğum dört altın öğütler var... (G4).”*

**Tablo 13: Şirketin Geleceği ve Sürekliliği için Yetişmiş Nesle Aktarılmış Kazanımlar**

Alt Tema	Kodlar
Şirketin Geleceği ve Sürekliliği için Yetişmiş Nesle Aktarılmış Kazanımlar	Profesyonelleşme ve Kurum Bilinci (G1) (G2) Aile Özünü Koruma (G1) (G2) (G3) Devredenden Bağımsız Karar Alabilme(G1) (G3) Aile ve İş İlişkisi Dengelenmesi (G1) (G2) (G3) Teori ile Pratiği Birleştirme (G1) (G2) (G3) (G4) Şirket Kültürünü Devam Ettirme ve Geliştirme (G1) (G3) Şirketin Kurumsallaşmasına Fayda Sağlama (G1) (G2) (G3) Yeni Bir Tarz Keşfetme (Özgünlük) (G1) (G3) Kendi Yaşamını Planlama (G4) Bir Konuda Uzmanlık Düşüncesi (G1) (G3) (G4) İşe Ömür Boyu Sadakat (G1) (G2) (G3)

Şirketin geleceği ve sürekliliği için yetişmiş nesle aktarılmış kazanımlar alt teması Tablo 13'te bulunmaktadır.

Konu ile ilgili belirtilen görüşler sonucunda profesyonelleşme ve kurum bilinci, aile özünü koruma, devredenden bağımsız karar alabilme, aile ve iş ilişkisi dengelenmesi, teori ile pratiği birleştirme, şirket kültürünü devam ettirme ve geliştirme, şirketin kurumsallaşmasına fayda sağlama, yeni bir tarz keşfetme, kendi yaşamını planlama, bir konuda uzmanlık düşüncesi ve işe ömür boyu sadakat kodları oluşturulmuştur. Bu kapsamda girişimcilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Ailenin devamı, işletmenin devamı biraz paralel gözükmekle beraber yönetim tarafıyla kar paylaşma tarafını aynı mütalaa etmek lazım. İşi de ehline vermek lazım. Eğer vermezseniz herkes için büyük bir hayal kırıklığı olur. O da biraz gözlemlerle, biraz başlayıp aldığı sorumluluk, yaptığı işini sonucuna vardırma... Baktınız ki eğer hani birtakım zafiyetler oluyor, o zaman ona müdahale edip değiştirmek... Bir de profesyonel yönetici artar sayısı da hani o zaman biraz daha belki rahat olur. Çünkü bazen de zaruretten insanlar aile işini girmek zorunda kalıyor (G1).”*

*“...maşallah her birinin direksiyonları iyi (çocuklarının eğitilmiş ve yetişmiş olduğuna mecaz yapıyor), neleri tatbik ediyorlar, bizden gördüklerini, bizde zaten büyüklerimizden gördüklerimizi tatbik ettik (G2).”*

“...çalışmak, çalışmak, çalışmak...burada bir zamanlar ayakkabıcılar vardı, saraçlar vardı, keresteciliği görünce herkes toplu paraya dönüverdi, her şeyi bıraktı, ama biz devam ettirdik. Memlekette keresteye bulaşmayan bir tek ben varım. Herkes tatlı para geldi, babasının işini bıraktı. Bize çok dediler, çok para kazanıyorsun bu işte gel diye, hatta af edersiniz aptalsın sen dediler bana hep, ama sonuç ne... işte biz buradayız hala aile şirketi diyoruz...(G3).”

“...eşim arkamda olduğu için başardım, her şey okumakla olmuyor...harcarken bile elim titriyor, çünkü alın teri(G4).”

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemini “katılımcıların gelecek neslin kişisel tatmini (kariyeri, hayalleri, psikolojisi vb.) konusundaki görüşleri nelerdir? Neler yapılmış ya da neler yapılacaktır? Yetişmiş neslin bu konu hakkındaki görüşleri nelerdir” sorusu oluşturmaktadır.

Buna göre girişimcilerin konu ile ilgili görüşleri ve alt temalar aşağıda sunulmuştur.

##### 4.4.1. Katılımcıların Gelecek Neslin Kişisel Tatmini ve Yetişmiş Neslin Bu Konu Hakkındaki Görüşleri Nelerdir?

Katılımcıların gelecek neslin kişisel tatmini ve yetişmiş neslin bu konu hakkındaki görüşleri alınmış ve oluşturulan alt tema tablo 14’te sunulmuştur:

**Tablo 14: Katılımcıların Gelecek Neslin Kişisel Tatmini (kariyeri, hayalleri, psikolojisi vb.) Konusundaki Görüşleri**

Alt Tema	Kodlar
<b>Katılımcıların Gelecek Neslin Kişisel Tatmini (kariyeri, hayalleri, psikolojisi vb.) ve Yetişmiş Neslin Bu Konudaki Görüşleri</b>	Kariyer ve Hedeflere Ulaşma (G1) (G4) Mesleği Seçme Özgürlüğü Tanıma (G1) (G3) (G4) Mesleği Seçmede Psikolojik Baskı (G2) Söz Hakkı Sahibi Olma (G3) (G4) Aileyi Mutlu Etme İsteği (G3) Öğrenilmiş Temel Değerler (G1) (G2) (G3) (G4) Kendini Gerçekleştirme Arzusu (G4) İşi İşyerinde Hazır Bulma (G2) (G3) (G4) Başarıyı Zirveye Çıkarma (G1) (G2) (G3) Miras, Hisse ve Sermayedar Ortaklığı (G1) (G2) (G3)

Tablo 14'te görüldüğü gibi; kariyer ve hedeflere ulaşma, mesleği seçme özgürlüğü tanıma, mesleği seçmede psikolojik baskı, söz hakkı sahibi olma, aileyi mutlu etme isteği, öğrenilmiş temel değerler kendini gerçekleştirme arzusu, işi işyerinde hazır bulma, başarıyı zirveye çıkarma miras, hisse ve sermayedar ortaklığı şeklinde kodlanmıştır. Kodlamada gelecek nesil için bir şirket dışındakiler mesleği kendi özgürlüğü ile seçmiş diğeri fazla yönlendirilmiş ve dolaylı olarak psikolojik baskıya uğramış olduğu gözlenmiştir. Tüm katılımcılarda genellikle öğretilmiş temel değerler yerini korumuş ve genellikle bir şirket dışındakiler işi kendisine hazır, istihdamı garanti olarak görmüştür. Bu kapsamda girişimcilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Hani bana da öyle söyledi. “Bir başka iş kolunda başarılı olacağım ya da daha mutlu olacağım diyorsan ona git.” dedi. Hatta bana bunu üniversite sınavlarında tercih yaparken söylemişti. Ondan sonra bende oğluma aynı şekilde davrandım. Valla istiyor, hatta başta dediğim gibi, babamın bana yaptığı jesti bende ona yaptım. Yani hani istersen kal biraz, profesyonel yaşantıda ilerle, yaşamayı dene veya farklı bir iş kolunu daha seversin falan diye. Yok, ben döneceğim dedi, o böyle tercih etti. (Tam anlamıyla kendi tercihiyle geldi.) Tabi bizde çokta mutlu olduk onun dönmesine (G1).”*

*“...şu ana kadar herhangi bir planları olduğu düşüncesinde değilim, haberim yok... (G2).”*

*“...oğlum öğretmenliği bitirdi. Özellikle bu mesleği kendi tercih etti, tarih öğretmeni mezunu ama istemedi, hatta Konya’ da okuyordu sırf bize yakın olmak için Balıkesir Üniversitesi’ne yatay geçiş yaptı, bana burada yardım etmek için... (G3).”*

#### **4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın beşinci alt problemini “Aile şirketinde yakın akrabaların çalışmasına yönelik görüşler nelerdir? Bir aile şirketi, yakın akrabalar ile çalışmasında ne gibi yararları ya da zararları vardır?” sorusu oluşturmaktadır. Buna göre girişimcilerin konu ile ilgili görüşleri ve alt temalar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.5.1. Katılımcıların Yakın Akrabaların Şirkette Çalışmasına Yönelik Görüşleri

Katılımcıların yakın akrabaların şirkette çalışmasına yönelik görüşleri şeklinde beş alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan birinci alt tema ve kodlar tablo 15’te yer almaktadır.

**Tablo 15: Katılımcıların Yakın Akrabaların Şirkette Çalışmasına Yönelik Görüşleri**

Alt Tema	Kodlar
<b>Katılımcıların Yakın Akrabaların Şirkette Çalışmasına Yönelik Görüşleri</b>	Akrabalar Arasında Çıkar Çatışmaları (G3) Akrabaların Ailenin Dışından Görülmesi (G3) Akrabalar Verimli İse Şirkette Olsun Anlayışı (G1) (G2) Aile İçi Rekabet (G3) Eşlerin Olaylara Tarafsız Bakamaması (G3) Nepotizmin Varlığı (G1) (G3) Şirket Yönetiminde Akrabanın İstenmemesi (G1) (G2) (G3) Akrabalara Görev Tanımı Yapılması (G3) Akrabalarında Şirkette Çalışması ve Yetiştirilmesi (G1) (G4)

Katılımcıların yakın akrabaların şirkette çalışmasına yönelik görüşleri analizi sonucunda elde edilen kodlar tablo 15’te yer almaktadır. Bu analiz sonucunda, akrabalar arasında çıkar çatışmaları, akrabaların ailenin dışından görülmesi, akrabalar verimli ise şirkette olsun anlayışı, aile içi rekabet, eşlerin olaylara tarafsız bakamaması, nepotizmin varlığı, şirket yönetiminde akrabanın istenmemesi ve akrabaya görev tanımı yapılması ve akrabalarında şirkette çalışabilmesi ve yetiştirilmesi imkanının var olması şeklinde kodlar belirlenmiştir. Genel anlamda hiçbir şirket akrabaya sıcak bakmamış olmakla beraber profesyonel olması durumunda yönetime dahil edilebileceğini ve akrabalarının şirkette çalışabileceklerini burada yetiştirme imkanlarının olduğu söylemektedirler. Bu konuda katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Bu tabi çok hassas bir konu, ben hani aileden olan herkesin tabi sermayedarlar oluyor, hissedar oluyorlar, ama hani yönetim içinde yer alması gibi bir şey söz konusu değil. Çünkü hani ona yeterliyse eğitimi, bakışı, isteği ona yeterliyse ancak o halde*

*olabilir. Ben oğlum içinde, kendi yeğenlerim içinde (onlar gerçi bir tanesi yurt dışında, bir tanesi Boğaziçi Üniversitesi'nde doktorasına başladı) şöyle bakmıyorum yani. Mutlaka gelip burada yönetici olacak! Böyle bir bakış açım yok. Ama mutlaka hissedar, yani gelip hani şirketin çok uzun vadeli kararlarında mutlaka içinde olabilir. Ama bunu daha iyi yapacak profesyonel ki, dediğim gibi o ile benim dışımda, diğer yöneticilerin hiçbiri ile bir aile bağımız yok. Yedi sekiz tane yöneticimiz var. Bunların hepsi, hatta şuna da dikkat ediyorum ben. Genellikle biz dışardan insan alıp ta onu yükseltmiyoruz. Hep kendi içimizdeki çalışan insanları yükseltiyoruz. Eğer tabii yeterliyse şirket içindeki yönetici vasfına uygunsaydı, yeterliyse çok güzel! Ama değilse, illa zorlamayla olacak bir şey değil bu onun için. Zaten bizdeki problem o (G1).”*

*“Hepsi burada çalışıyor, bir tanesi burada diğeri bizim bir işimiz var, diğer şirketlerimiz de var, onlar ilçede oraya gelip gidiyorlar ve orada yönetici olarak çalışıyorlar...onlar da tezgâhtan görerek eğitildiler... ve onların şimdi şirkette bir görevleri var (G2).”*

*“Yakın akraba kalmadı bizim, yani altıncı kuşağımız ama diğerleri dediğim gibi bu mesleği yapmadılar, mühendis oldu biri, birisi serbest meslek...evlilikten kaynaklı aileye girenlerin, damatların ve gelinlerin görev tanımı olmaması... bunu resmi bir şeye oturtmak lazım, herkesin görevi ne maaşı ne belli olması lazım... (G3).”*

*“...var halamın torunu, yetiştirmeye çalışıyoruz (G4).”*

#### **4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın altıncı alt problemini “Aile şirketlerini, aile şirketi yapan değerlerinde (misyon, vizyon, kurum kültürü, anayasa, iktidar transferi vb.) neler olmalıdır? Katılımcıların aile şirketlerine tavsiyeleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Buna göre girişimcilerin konu ile ilgili görüşleri ve alt temalar aşağıda sunulmuştur.

##### **4.6.1. Aile Şirketlerini Aile Şirketi Yapan Değerlere Yönelik Bulgular**

Aile şirketlerini aile şirketi yapan değerlere yönelik görüşler, katılımcıların aile şirketlerine tavsiyeleri şeklinde iki alt tema elde edilmiştir. Bu kapsamda ilk alt tema Tablo 16’da sunulmuştur:



**Tablo 16: Aile Şirketlerini Aile Şirketi Yapan Değerlere Yönelik Görüşler**

Alt Tema	Kodlar
<b>Aile Şirketlerini Aile Şirketi Yapan Değerlere Yönelik Görüşler</b>	Sonraki Kuşağın Yetiştirilmesi (G1) (G2) (G3) (G4) Aile Anayasasının Varlığı veya İhtiyacı (G1) (G2) (G3) Aile Konseyi (Meclisi) (G1) (G2) (G3) (G4) (Yazılı veya Yaşayan Kültür) Liyakatin Ailede Esas Alınması (G1) (G3) Kurum Kültürü Düzgün İşleyişi(G1) (G2) (G3) Kurumsallaşma ve Süreklilik Algısı (G1) (G2) (G3) (G4) Doğru İktidar Transferi (G1) (G2) (G3) Aile Etik ve Değerleri Yaşatma (G3) (G4) Aile Üyeleri ile Şirket Personelini Ayırmama (G1) (G3)

Aile şirketlerini aile şirketi yapan değerlere yönelik görüşler alt temasında aile şirketlerinin girişimcilerinin görüşleri tablo 16’da görülmektedir. Bu kapsamda sonraki kuşağın yetiştirilmesi, aile anayasasının varlığı veya ihtiyacı, aile konseyi (meclisi), (yazılı veya yaşayan kültür), liyakatin ailede esas alınması, kurum kültürü düzgün işleyişi, kurumsallaşma ve süreklilik algısı, doğru iktidar transferi, aile etik ve değerleri yaşatma, aile üyeleri ile şirket personelini ayırmama gibi kodlar analiz edilmiştir. Konu ile ilgili görüşler aşağıda yer almaktadır:

*“Bizim bir yazılı bir anayasamız yok. Ama gerçekten şuna inanıyorum, işletme yaş aldıkça o kurum kültürü denilen şey, her yerde kendini hissettiriyor. Şimdi bizim genel şeyimiz şu. Biz bir değer yaratmaya, bütün işletmelerin ana noktası o. Bir değer yaratmak. Bir değer varsa paylaşılır. Bu yarattığımız değeri de hem çalışanlar hem tedarikçiler hem hissedarlar. Adaletli şekilde bölüşebilmek... Evet, yaşayan kültür. Yıllar itibari ile oluşmuş bir şeyimiz var. Benim çok çekirdek bir aile olduğu için, yazılı bir şey yapmanın çok faydası da yok şu an için (G1).”*

*“...yaşayan bir kültürümüz var, yaşayarak devam ediyor...(G2).”*

*“...aile yasası kavramına ben açıkçası sadece terim olarak vakıfım...(G3).”*

*“...aile kültüründen öte şimdiki gençlikte onda var da niye bende yok düşüncesi, tabi piyasa ve aile şirketi açısından bir sorun, şimdiki gençlik iyi yetiştirilmiyor...şu var biz aile değerlerini hala yaşatıyoruz, az da olsa bayramlarda özellikle ikinci gün tüm herkes bütün akrabalar gelir, toplanırız, hepsinden helallik*

isterim, torunlara bu kavramları öğretirim, çünkü aile şirketinin ilk eğitim aldığı yer ailedir...(G4).”

**Tablo 17: Katılımcıların Aile Şirketlerine Tavsiyeleri**

Alt Tema	Kodlar
Katılımcıların Aile Şirketlerine Tavsiyeleri	Kurumsallaşma (G1) (G2) (G3) (G4) Uygulamalı Eğitimler (G1) (G2) (G3) (G4) Doğru ve İyi Bir Devir Süreci (G1) (G2) (G3) (G4) Çalışmak ve Dürüstlük (G1) (G2) (G3) (G4) Devamlılık (G1) (G2) (G3) (G4) Bir Yazılı Anayasa Olmalı (G1) (G2) (G3) Geleceğe Yönelik Planlamalar (G1) (G2) (G3) Hazırda Yetişmiş Nesil Olması (G1) (G2) (G3) Aile Fertlerinin veya Akrabalarının Görev Tanımı (G3) (G4) Birliktelik ve Ayrılmama (G1) (G2) (G3) Nasihatleri ve Öğütleri Uygulama (G1) (G2) (G3) (G4) Şirket Değerlerini Yıpratmama (G1) (G3)

Katılımcıların aile şirketlerine tavsiyeleri alt temasına ilişkin oluşturulan kodlar Tablo 17’de sunulmaktadır. Alt tema kapsamında yapılan analiz sonucunda, kurumsallaşma, uygulamalı eğitimler, sağlıklı bir devir süreci, çalışmak ve dürüstlük, devamlılık, bir yazılı anayasa olmalı, geleceğe yönelik planlamalar, halihazırda yetişmiş nesil olması, aile fertlerinin veya akrabalarının görev tanımı, birliktelik ve ayrılmama, nasihatleri ve öğütleri uygulama, şirket değerlerini yıpratmama gibi on iki kod oluşturulmuştur. Bu kodların sayısı artabilir veya azalabilir. Görüşlerdeki vurgulanmak istenen fikirler ön plana çıkartılmıştır. Bu konuda girişimciler görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler:

“Bir de işletme şöyle bir şeydir. Sadece sizin değildir yani. Bir sürü paydaşınız var. Bir sürü çalışanınız var, sorumlu olduğunuz taraflar var... Sadece şirket benim ya da benim devredebileceğim çocuğumun değil. Burada çalışan 200’ün üzerinde insan var. Hepimizin işte şirketidir. Şirketi herhangi bir zafiyete uğratmayacak her türlü kararı desteklerim...Bu inişli çıkışlı maalesef bir sürü dönem oluyor. Ama şeye de öyle baktım hep. O ismi yıpratmamak, işletmenin güvenirliliğini sarsmamak. Yani temel bakış açım o. Bir de değer yaratmak. Çünkü ortada paylaşacak bir şey yoksa zaten herkes sıkıntılı olur...(G1).”

*“...bizler zaten direksiyonu bir süre sonra bırakırız, emekli olduk ama ikinci emekliliğe ayrılırız, cephede şu an savaşan biz değiliz onlar savaşıyor, yanlış bir istikamete yönelirlerse düzeltilmelidirler, bizde büyüklerimizden öyle gördük...(G2).”*

*“...bu tarz aile işletmeleri gibi bizde de görev tanımı olmalı, ortakların firmada kim sorumlu, pazarlamadan kim sorumlu...hem yasal tanımın yapılması gerekiyor hem de aile içinde benimsenmesi, sonrasında zaten şirketteki maaşlar, gelir kaynakları ona göre şekil alır, kurumsallaşma sağlanır...(G3).”*

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketlerinin gelecek kuşak ile ilgili düşüncelerinin tespiti kapsamında bu bölümde; çalışmanın konusuyla ilgili literatür taraması, görüşme yöntemi ve betimsel analiz tekniği sonuçlarından hareketle yapılan değerlendirmeler yer almaktadır.

### 5.1. Sonuçlar

Balıkesir'deki aktif olarak 50 yılı aşkın sürede faaliyette bulunan 4 aile işletmesinde gerçekleştirdiğimiz araştırmada; katılımcıların şirketlerinin devir sürecinden etkilendiği ve şirketin ikinci, üçüncü ve daha gelecek kuşaklardaki devamlılığın sağlanması için aile üyelerinden özellikle de çocuklarından hazırda yetişmiş bir aile ferdi bulunması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Aile şirketi sahipleri; gelecek kuşak yetiştirilmesinde ilk eğitimin alındığı yerin ailenin kendisi olduğu, aile değerlerinin ve özverinin ilk orada öğrenildiğini ifade etmişlerdir. Aile fertleri çok küçük yaşlarda bile iş ortamı ve bilgisine sahip olduklarından uyum sorunu yaşamaz ve hatta genç aile fertleri kısa sürede yönetimde tırmanma eğilimine doğru yükselirler (Ateş, 2005:10). Yani çok küçük yaşlardan itibaren yetişkin oluncaya hatta daha da ileriki bir süreci de içine alan mesleki deneyimle aile içinde iş ortamına atılmaktadır.

İşletme çalışanlarının büyük çoğunluğunun da aile fertleri olması, şirketçe benimsenmekte ve işletme üyelerince kolay bir şekilde sahiplenmesine dolayısıyla kurum kültürü oluşmasına ve aralarında yayılmasına hizmet etmektedir (Sağlam, 2006:503).

Gelecek nesle devir konusu; Türkiye'deki aile işletmelerinde, olgunluğa ulaşamama ve çekingenlik ile sürekli ertelenmekte ve işletme yöneticileri kendi arzuları ile işletmeyi devir yolunu seçmemektedir. Bu durumda; işten zoraki çekilme, yaşlanma ya da ani ölüm sebebiyle zamansız bir devir süreci yaşanmaktadır (Özbaşar, 2006:8). Yönetimden sorumlu aile ferдинin işten ayrılması ya da şahsın ölümü, işletmenin geleceğini tehlikeye sokmaktadır. İşletmenin başına geçmek için güçlü çatışmalar ve rekabet ortamları oluşabilmektedir. İşletmenin başıboşluğa sürüklenmesi ile plansızlık, olumsuz durumlarla karşılaşmaya sebep olabilmektedir. Yeni başkan

seçilmesinin uzun zamana yayılması da olumsuz etki yapmakta, aynı zamanda seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da söz konusu olunca, şirket amaçlarından ve etkinliğinden uzaklaşabilmektedir (Ateş, 2005:15-16). O nedenle; yetiştirme sürecinde önceden hazırlıklı olmak, şirketin ani devir sürecinde sağlıklı devir yapılmasını sağlamaktadır.

Bu kapsamda, yetişen neslin eğitim süreci de önem taşımaktadır. Yetişen nesil eğitimlerini bazen aile işyerinde, bazen staj ile ya da çok nadir de olsa başka işyerinde öğrenmektedir. Gelecek neslin; temel eğitimini sadece babadan değil diğer aile üyelerinden de aldığı gözlenmiştir. Bunun yanında gelecek nesil akademik eğitim faaliyetlerini de sürdürmektedir. İşletmede yetişmiş bir neslin bulunması, dışarıdan yetişmiş bir insanın alınmasını önlemekte ve şirket sırları ve bilgileri, aile içinde kalmaktadır.

Şirket büyüdükçe yetişmiş nesle duyulan ihtiyaç daha da artmakta ve bazı sözlü değerlerin ya da kuralların aile içinde uygulanmasında zorluk yaşanabilmektedir. Bu çatışma durumlarında gerek aile içinde gerek akrabalarla olan sorunun çözümü, önceden hazırlanmış yazılı değerlerle mümkün olabilmektedir (Civan ve Yaşar, 2005:262).

Aile şirketlerinde gelecek neslin yetiştirilmesi için imkanlar sağlanmalı, doğru bir iktidar transferi oluşturulmalıdır. Bunların yapılması; kurumsallaşma yanında, şirketin gelecek nesillere düzgün bir şekilde devrini de sağlamış olacaktır.

Çalışma sonucunda; katılımcıların şirketin sürekliliği ve kurumsallaşması için bir gelecek nesil yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğu ve bunu doğru ve düzgün yollarla uygulanmasının önemine inandıkları ortaya çıkmıştır.

Görüşmecilerden elde edilen bilgilere göre, aile şirketlerinin ömrü kısa süreli olmakta ve üçüncü kuşağı bile zor görebilmektedir. O nedenle; şirketi benimseyen, şirketin değerlerini önde tutan, şirketin iç yüzünü tanıyan bir neslin yetişmesi şirketin devamlılığı açısından son derece önemlidir. Bu kişi de tecrübelerini aynı şekilde gelecek nesle aktaracaktır.

Katılımcılar; yetiştirilen nesil ile ilgili bazı olumsuz görüşlere de sahiptir. Bazen kişiler, bir yetişme süreci geçirmesi için aileye ait iş yerinde alt kademelerde bir personel gibi çalışmak istememektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen bulguların genel sonuçları şu şekildedir:

- Aile şirketi sahipleri, aile üyelerinden biri ya da birilerini yetiştirme arzusu eğilimindedirler.
- Aile şirketleri sahipleri, aile üyelerini yetiştirmek için seçerken ilk olarak çocuklarına imkân tanımaktadırlar.
- Yetiştirme sürecinde kendi yeteneklerini ve çocuklarının yeteneklerini de göze almaktadırlar.
- Aile şirketleri sahipleri bunun yanı sıra akrabaların yönetimde bulunmasını ilk başta istemeseler de yetişmiş ve hazır bir personel bağlamında onları yanlarında tutabilmektedirler.
- Aile şirketleri sahiplerinin; yetiştirdikleri çocuklar arasında genellikle erkeklerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi kız çocuklarının evlilik yoluyla ayrılması ya da yabancı bir aile üyesi istenmediğinden kaynaklanmaktadır.
- Aile şirketleri sahipleri tecrübelerini aktarırlarken doğru bir iktidar transferi sağlamalıdır. Aksi takdirde yetişecek nesile şirkete yarar yerine zarar verebilmektedir.
- Aile şirketlerinde; yetiştiren kişi sadece baba değildir. Anne ve diğer aile fertleri, eksik kalan eğitimlerine katkı sağlamaktadır.
- Aile şirketleri sahipleri; çocuklarının eğitiminde ilk olarak temel akademik eğitime önem vermektedir.
- Gelecek nesle eğitim süreçlerini ve kariyerlerini devam etmesi konularında onlara tercih imkânı sunulması ve tutum sonucunda yetişmiş gelecek neslin bu durumu şirket yararına kullanması, şirketin geleceği ve kurumsallaşması için önem arz etmektedir.

## 5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak birtakım öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler aşağıda yer almaktadır:

### ***Araştırmacılara yönelik neriler:***

• Aile şirketlerinin gelecek neslin yetiştirilmesi çalışmaları kapsamında daha çok kurumsallaşma ve devir konuları incelenmiş olup direkt yetiştirme ile ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma; yeni yapılacak araştırmalarla bilgilerin artmasını ve daha çok araştırma yapılmasını mümkün kılacaktır.

• Konu ile ilgili olarak literatüre katkı sağlanması açısından, derinlemesine bilgi sunulmasına olanak sağlayan nitel araştırmaların kullanılması önerilmektedir.

• Araştırmanın sınırlılıkları sebebiyle Balıkesir bölgesi tercih edilmiştir.

• Diğer çalışmalarda, gelecek neslin yetiştirilmesi açısından, Türkiye'nin diğer illeri veya ilçelerinin de bu kapsama dahil edilmesi araştırmanın sonuçlarını ve değerlendirme gücünü artırmış olacaktır.

### ***Sektöre yönelik neriler:***

• Aile şirketleri sahipleri; gelecek nesil yetiştirme odaklı bir plan hazırlamalıdırlar.

• Aile şirketleri sahipleri; kendilerinin de daha önceden yaşadığı bu yetişme sürecini değerlendirmeli ve gelecek nesli yetiştirirken daha fazlasını katmayı amaç edinmelidir.

• Aile şirketleri sahipleri; çocuklarına, bazı durumlarda yetki ve sorumluluk paylaşmayı öğretmeli ve onu güçlü kılmayı sağlamalıdır.

• Aile şirketleri sahipleri; halefinin koltuk sevdası var ise bir an önce bu durumu değerlendirip sonuca ulaştırmalıdır. Aksi taktirde şirketin ömrü şahsın ömrü ile sınırlı olacak ve şirket başsız kalma ihtimaline girecektir.

• Aile şirketleri sahipleri; kendileri yaşayan kültürden yetinse de bir aile anayasası hazırlamalıdırlar.

• Aile şirketleri sahipleri; sorunların ve dertlerini paylaşacağı aile konseylerini bir an önce oluşturmalı ve aktif hale getirmelidirler.

• Aile şirketi sahipleri; yetişen nesli, bu ğrendiğı değerleri ve tutumları şirket için kullanmalı ve şirketi daha istikrarlı hale getirmeyi amaç edinmelidir.

• Aile şirketleri sahipleri; aile ile iş ilişkisini doğru kurmalıdırlar.

• Her aile işletmesi farklı bir tarzda olabilmekte, her ayrı aile işletmesini ayrı değerlendirip gelecek neslin kendine yeni zgn bir tutum sergilemesi gerekmektedir.

- Servet, mülkiyet, hisse paylaşımı gibi konular daha önceden konuşmalı ve bir kurala bağlanmalıdır.

- Tüm bunların sağlanması; şirkete değer kazandıracak ve şirket kurumsal hale gelecektir. Böylece şirketin nesilden nesile aktarımı, sağlıklı bir şekilde gerçekleşmiş olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Acuner, T., Ayyıldız, H., Er, B., Aydın, N., Al, İ., Atasoy, Y. (2012). *Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: Next Projesi*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 245-258.
- Ağca, V., Kızıldağ, D. (2010). *Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklaşıyor Mu?* 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 299-316.
- Ahmet, T. (2019). *Anne Babanın Çocuğun Kişilik Gelişimine Etkisi*, <http://www.bilteed.com/bilgi/ana-babanin-cocugun-kisilik-gelisimine-etkisi>, Erişim Tarihi: 28.04.2019.
- Ak, B., G. (2006). *Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İl'inde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 145-154.
- Ak, B., G. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Akdemir, A. (2015). *Kavramsal Temeller, İçinde: Girişimcilik ve İş Kurma*, Ed. Ali Akdemir, (Ss. 5-22), Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdogan, A., Oflazer S., M. (2008). *Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri ile Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri 'de Bir Uygulama*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 3-16.
- Akdoğan, A., Oflazer, S., (2012). *Aile İşletmelerinde Kurucunun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.3-18.
- Akıntürk, T. (1994). *Medeni Hukuk*. Ankara: Savaş Yayınları
- Akşit, H. (2010). *Aile Şirketlerinde Etik Değerler ve Yönetimi*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 105-117.

- Aktar, A. (1990). *Kapitalizm, Az Gelişmişlik ve Türkiye’de Küçük Sanayi*. İstanbul: Afa Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2010). *Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu ile Başa Çıkma Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vaka Analizi*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 223-239.
- Alayoğlu, N. (2012). *Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 213-230.
- Altaş, S. (2017). *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi, Aile Anayasası Önemini Yitiriyor Mu?* <https://www.dunya.com/kose-yazisi/aile-anayasasi-onemini-yitiriyor-mu/390916>, Erişim Tarihi: 30.04.2019.
- Aşan, C. (2010). *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sbe.
- Ataay, A. (2012). *Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 71-92.
- Atasoy, T. (2009). *Kendinizin Patronu Olmak: Girişimcilik*, Ankara: Odtü Yayıncılık.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.
- Aydın, Z., B., Gülay, Kasap Ç. (2019). *Demografik Özelliklerin ve Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: U.Ü. Teknik Bilimler Yüksek Okulu Örneği*. Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 15 (1), 97-118.

- Aytaç, Ö. (2006). *Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (15).
- Balaban, Ö., Özdemir, Y. (2008). *Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İibf Örneği*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Ss:133-147.
- Balkır, Z., G., Çolak K., Çetin O. (2006). *Aile Şirketlerinde Kültürel Farklılıklarda Paradoks Yönetimi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 655-662.
- Baraz, B. (2008). *Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 61-73.
- Baraz, B. (2010). *Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 25-36.
- Başer, G. (2019). *Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Sürecine Yönelik Bir Değerlendirme*. Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, (1), 1-12.
- Başer,G.,G. (2010). *Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 91-104.
- Başer,G.,G. (2012). *Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkılar ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 149.-160.
- Bektaş, Ç, Köseoğlu, M. (2007). *Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007 (2), 297-317.
- Berglann, H., Moen, E., Roed, K., Skogstorm J.F., (2011). *Entrepreneurship: Origins And Returns, Labour Economics*. 18, S. 181-182.
- Birincioğlu, N, Acuner, T. (2015). *Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14).

- Boz, D, Duran, C. (2018). *Girişimcilik Dersi Alan İibf. Öğrencilerinin Girişimcilik Algılarının Metaforlar Aracılığıyla Analizi*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 13 (2), 110-123.
- Bozkurt, R. (2000). *Girişimci ve Rol Bilinci*”, İş Fikirleri Dergisi, Aralık, Sayı:12.
- Büte, M. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul 313-332.
- Büte, M. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*. *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi*, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 22, 1-24.
- Cabar, H. (2006). *Türkiye’de Girişimcilik Faktörünün Oluşmasında Etkili Faktörler ve Denizli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Carsrud, A., Brännback M. (2012). *Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, And Neglected Topics*.
- Cemil, U. (2015). *Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 5 (2), Cilt.05 Sayı.2,29-42.
- Civan, M., Yaşar Ö. (2005). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci Gaziantep İlinde Bir Uygulama*, Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, S.258-275.
- Collins, Jamie D., Worthington, William J., Schoen, John E. (2016). *Family Business Ceo Succession: Examining Personal Retirement Expectations*. Journal Of Small Business Strategy, S.L., V. 26, N. 2, P. 51-70.
- Coşkun, S., Gürler, G., (2004). *Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir Mi?* 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul. 652-656.
- Çarıkçı, İ., Koyuncu, O. (2010). *Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 0 (3), 1-18.

- Çavuş, Ö. (2005). *Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (2), 152-166.
- Çelik, A. (2006). *Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik*, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, Ss:467-476.
- Çelik, T., A. (2012). *Aile Şirketlerine Danışmanlık Yapmak*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 93-108.
- Çögürçü, İ. (2016). *İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (35), 65-80.
- Dal, S. (2012). *Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşme Sürecine Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Etkisi*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 231-244.
- Dırın, F, Tutan, M. (2015). *Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği*. Journal Of Yaşar University, 10 (38), 647.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ., Çakır, A. (2006). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örneği Sanayicileri Derneği (Örsad) Üyelerine Bir Uygulama*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 162-173.
- Doğramacı, B. (2006). *Kadınları Girişimci Olmaya Yönelten Nedenler ve Giresun Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Durutürk, Ö., E., Sanal, Y. B. (2019). *Girişimcilik Eğitimi Alan Bireylerin Eğitime Katılım Amaçları ve Girişimciliğe Yönelik Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (1), 1-26.
- Düşükcan, M, Başdaş, O. (2019). *Ahilik İlke ve Uygulamalarının Günümüz Kobi'lerine Yansıması: Elâziğ İli Örneği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (70), 866-881.
- Ekin., V. (2012). *Marka Değeri Yaratım Sürecinde Türk Aile İşletmeleri ve Spor Sponsorluğu Uygulamaları: Sarar Örneği*”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.301-312.

- Erdirençelebi, M. (2018). *Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Girişimcilik Kültürü*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (2), 324-339.
- Filizöz, B. (2019). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Devri ve Variste Aranılan Özellikler: Ardahan ve Sivas Örneği*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 75-90.
- Filizöz B., Kılıç A. (2018). *Girişimci Olmak Ya Da Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşaağın İkilemi: İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3 (7), 186-202.
- Genç, N., Karcioğlu F. (2004). *Aile Şirketlerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Bir Uygulama*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 20-32.
- Göksel, A., Aydınatan B. (2012). *İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşaağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 45-70.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1982). *Epistemological And Methodological Bases Of Naturalistic Inquiry*. Educational Communication And Technology Journal, 30 (4), 233-252.
- Güler E., Akgün, A. (2010). *Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği; Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 69-83.
- Güler, B, Arıcıoğlu, D. (2018). *Aile Şirketi Kavramının Edebi Eserlerde Ele Alınışı: Cevdet Bey ve Oğulları ile Buddenbrooklar Romanlarında Aile Şirketi*. Söke İşletme Fakültesi Priene Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (3), 37-59.
- Günver, B., A. (2006). *Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 89-95.
- Gürol, M., A. (2000). *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*, 1. Basım, Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.

Gürol, Y., Ertemsir, E., Turan, S., B. (2012). *Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.313-328.

<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/aile-startuplari-40999842>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<http://www.milliyet.com.tr/aile-sirketlerinin-surdurulebilirliğinde-bursa-yerelhaber-2610181/>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<http://www.milliyet.com.tr/ulkesi-icin-calisti-turkiye-nin-ekonomi-2685382/>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<http://www.taiderzirve.org/wp-content/uploads/2018/07/5.zirve-dergi-alinti.pdf>, Erişim Tarihi: 03.05.2019.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=AH%C4%B0L%C4%BK](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=AH%C4%B0L%C4%BK), Erişim Tarihi: 02.05.2019

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=HALEF](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=HALEF), Erişim Tarihi: 27.04.2019.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=SELEF](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=SELEF), Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<https://girisimcikafasi.com/start-up-nedir-ve-hangi-sirketler-bu-isimle-anilabilir/>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/her-aileye-bir-anayasa>, Erişim Tarihi: 30.04.2019.

<https://www.fanatik.com.tr/startup-nedir-stratup-projeleri-nelerdir-2004907>, Erişim Tarihi: 27.04.2019.

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/deloitte-private/articles/family-business-review.html>, Erişim Tarihi: 28.04.2019.

Igiad (2018). *Türkiye İş Ahlakı Araştırması Raporu Araştırma Raporu*. [https://igiad.org.tr/images/%C4%B0G%C4%B0AD\\_T%C4%B0AA18\\_%C4%B0%C3%A7Sayfalar\\_WEB\\_11.12.2018.pdf](https://igiad.org.tr/images/%C4%B0G%C4%B0AD_T%C4%B0AA18_%C4%B0%C3%A7Sayfalar_WEB_11.12.2018.pdf), Erişim Tarihi: 26.04.2019

- İlter, M. (2001). *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*. Temmuz 2001, Yayın No: 19, İstanbul.
- İnan, U., H., Karacın C. (2012) *Aile İşletmelerinde Yönetim Farklılıklarının Verimlilik Faktörleri Yönünden Değerlendirilmesi: Matbaa ve Ambalaj Sektöründe Bir Araştırma.*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 289-300.
- İraz, R. (2005). *Girişimcilik ve Kobiler*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İraz, R., Özer, E., (2014). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojilerinin Önemi: Gaziantep İlinde Yapılan Bir Araştırma*, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. 153-161.
- İrmiş, A, Akça, N. (2011). *Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (8), 19-33.
- Kalkan V., D. (2006). *Aile İşletmelerinde Süreklilik Yönetim*, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs, Cilt: 30 No:1 71-87.
- Kalsın, S.M., (2014). *Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme*, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. 163-173.
- Karadal, H. Ve Saygın, M. (2016). *İnovasyon Yetenekleri ile Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Eurasian Business and Economics Journal, S1, 282-294.
- Karagölge, C. (1973). *Arazi Tasarruf Şekillerine Göre Erzurum İlindeki Tarım İşletmelerinin Ekonometrik Analizi*. Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 3(2).
- Karakaş, A, Yıldız, R, Kınır, S. (2016). *Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi*. Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi, 1 (1), 1-13.



- Karavardar, G. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 161.
- Karayalçın, İ. (2006). *Aile Şirketleri Nasıl Başaracak? 2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul 300-303.
- Karpuzoğlu E. (2004). *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 2. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keating, N. C., Little, H. M. (1997). *Choosing The Successor In New Zealand Family Farms*. *Family Business Review*, 10(2), 157–171.
- Kesken, J., Ayyıldız, N., A. (2006). *Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak "Spiritüallite"*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 350-363.
- Kesken, J., Kelgökmen, D., Uruk Çapraz, U., Ayyıldız, N., A. (2006). *Primum Non Nosere" Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 338-349.
- Keskin, S. (2014). *Aile İşletmelerinde İnovasyon*, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. 175-179.
- Koçak, S. (2019). *İletişim Çalışmalarının Girişimcilikteki Rolü ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Kavramına Bakışı Üzerine Bir Araştırma*. *The Turkish Online Journal Of Design Art And Communication*, 9 (2), 263-291.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri* (3.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köseoğlu, M., A., Karayormuk K. (2012). *Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi? Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyotektik Bir Çalışma* 2, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 185-198.
- Krefting, L. (1991). *Rigor In Qualitative Research: The Assessment Of Trustworthiness*. *The American Journal Of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.

- Kurtsan, D. (2006). *Birinci Nesil Kurar, Kinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!?*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 174-178.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mahmut T. (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara.
- Makaroğlu, İ., Mercan, H., Kasap, S. (2014). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Bölgesinde Bir Uygulama*, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. 195-208.
- Mehmet Tikici, M., Uluyol, O. (2006). *Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Asılmasında "Lider-Yönetici" Önerisi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 459-468.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Müsiad (2010). *Girişimcinin Yol Haritası*, İstanbul: Müsiad Yayını.
- Olçay, K., E., S., K., Yıldırım, B., A. (2016). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Cilt 12, Sayı 46,
- Onay, M, Vezneli, Z. (2011). *Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşamama" Ve İkinci Kuşağın "Duyarsızlığı"*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 167-176.
- Otluoğlu, Ö., Ç., Uyargil, E., Y., C. (2012). *İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma*", 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 175-184.
- Öner, H., Turhan, Ö. (2010). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Özbaşar, A., S. (2006). *Aile İşletmelerinde Önderliğin El Değiştirme Süreci: Orta Ölçekli Üç İşletmenin Geçirdiği Deneyim*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul: 8-9.

- Özbirecikli, M., Karaömer, Y. (2016). *Faaliyet Denetiminin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü: Bir Şirket Uygulaması*,1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu.
- Özkara, B., Kızıldağ D. (2012). *Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 127-144.
- Özkaya, M, Şengül, C. (2016). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (1), 109-126.
- Özler D., E., D. Şahin, M., D. (2010). *Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya’da Bir Araştırma*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 41-51.
- Özler, H., Özler, D., E., Gülten Eren Gümüştekin, G., E. (2006). *Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 271-279.
- Öztürk, A., T. (1997). *Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma*. Yönetim Dergisi, 27, 40-52.
- Öztürk, T. (2012). *Kurumsal Entegrasyon ve Türk Kobi’lerinin Yol Haritası*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.19-32.
- Öztürk, T. A. (2014). *İş Etiğine Yüklenen Yeni Bir Anlam: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Bilim İlaç. A.Ş. Uygulamaları*, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. 209-218.
- Pehlivanoğlu, F., Kayan K. (2019). *Türkiye’de Girişimcilik: Mevcut Durum Analizi ve Çözüm Önerileri*. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1), 58-78.
- Peksaygılı, M., Tutan, M. U. (2015). *Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması*. Journal Of Yasar University, 2015 10(37) 6432- 6441
- Peşkircioğlu, N. (2012). <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901>, Erişim Tarihi: 03.05.2019.

- Pwc, (2018). <https://www.pwc.com.tr/tr/ailesirketleri/assets/avrupa-aile-sirketleri-raporu-turkiye-sonuclari.pdf>, Erişim Tarihi: 06.05.2019
- Reyhanoğlu, M., Yıldırım, Ş. S. (2016). *Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi*. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5 (3), 574-596.
- Sabuncuoğlu, Z., Füsün Altıntaş F., Altıntaş H. (2008). *Yaşanan Engeller, Aile İklim ve Başarı İlişkisi: Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Kadınlar Açısından Bursa Bölgesinde Bir İnceleme*”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 437-445.
- Sağlam, N. (2006). *Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: 499-510.
- Saral Kobal, K, Aşkun Yıldırım, O. (2016). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Öneri Dergisi, 12 (46), 97-120.
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu, S., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F., Koçer B. (2013). *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği 'Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Semerci, B. (2006). *Çocuk Yetiştirmek*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 130-132.
- Semerci, B. (2008). *Miras: Öncesi, Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü Var mı? 3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul 89-90.
- Semerciöz, F., Ayrancı, E. (2008). *Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmin İle İlişkisi*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 161-176.
- Sığrı D., B., Ü., Coşkun A., T, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak "Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (Efqm) Mükemmellik Modeli": Aras Kargo Örneği*”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 53-68.
- Stephan, P., R., Coulter, M. (2002). *Management, 7. Edition*, Prentice Hall International Inc., S.144.

- Şahin, B. (2018). *Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolü: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Çankaya Üniversitesi, Eskişehir.
- Şener, İ. (2012). *Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler*, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 161-174.
- Şensoy, Y., Z. (2010). *Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma.*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 317-330.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2014). *Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2018 Girişimciliğin Geliştirilmesi*. Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992). *On The Goals Of Successful Family Companies*. Family Business Review, 5(1), 43–62.
- Taşkır, H., Şimşek, T., B. (2008). *Ayvalık ve Yöresinde Yasam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 203-211.
- Temel E., K., Bulut Z, A. (2008). *Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile Şirketinin İncelenmesi*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 151-158.
- Tezel, Y. (1994). *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*, Tarih İstanbul: Vakıfyurt Yayınları.
- Tileylioğlu, A., (2006). *Aile Şirketleri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 15-22.
- Toros E. (2014). *Marka Olarak Aile İşletmeleri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Çalışması*, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul. 243-254.
- Tutar, H., Altınkaynak, F., Terzi, D., (2017). *Girişimcilik (Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci)*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulukan, C. (2006). *Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 155-160.

- Yazıcıoğlu, İ. (2009). *Koç, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 21 / 499.
- Yelkikalan, N., Aydın, E. (2010). *Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürüişletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi*, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 209-222.
- Yelkikalan, N., Aydın, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi-Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 81-120.
- Yener, M., Aykol, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Ortak Değerler Üzerine Bir Çalışma Türkiye İngiltere Örneği*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 333-346.
- Yıldırım, A. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi*. Eğitim ve Bilim, 23, 7-12.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ, İlhan, A. (2016). *Gaziantep'te Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Devretme Sorunlarına Dönük Bir Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (2), 109-132.
- Yıldız G., Balaban, Ö. (2008). *Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 181-190.

- Yılmaz, E. (1993). *Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri*. Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Yolaç, Y., Doğan, Y. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2), 83-110.
- Yurttadur, M., Nakipoğlu, N. (2015). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Bartın Üniversitesi İibf Dergisi.
- Yücel, İ., Özkalan, S. (2014). *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2), 247-276.

## EKLER

### EK 1: Aile Şirketlerine Yöneltilen Görüşme Formu

<b>Sayın Katılımcı;</b>	
<p>Bu röportaj (mülakat), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Bölümü İktisat Ana Bilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR danışmanlığında yürütülen “<b>Girişimcilik ve Aile Şirketlerinde İkinci Neslin Yetiştirilmesi</b>” başlıklı tez çalışması kapsamındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Gösterdiğiniz ilgi ve emeğe teşekkür ederiz.</p>	
<b>Mustafa KARATAŞ</b> Yüksek Lisans Öğrencisi	<b>Doç. Dr. Bülent BAYRAKTAR</b> (Öğretim Üyesi)
<b><u>EK AÇIKLAMALAR</u></b>	
<p>Görüşme sürecinde aktaracaklarınızın tümü gizli kalacaktır. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi birinin görmesi mümkün olmayacaktır. Görüşülen kişi veya şirketin temsilcisinin isim veya unvanları rapora yansıtılmayacaktır.</p>	
<p>Rapora başlamadan önce belirtmek istediğiniz bir düşünce veya sormak istediğiniz bir soru var mıdır?</p>	
<p>Görüşme bir saat veya daha az olacağını tahmin edilmektedir. Hazırsanız başlatmak isterim?</p>	
<b><u>GÖRÜŞME SORULARI</u></b>	
<b>Görüşme Tarihi</b>	:
<b>Görüşülen Kişi</b>	:
<b>Görüşme Süresi</b>	:



<b>Cinsiyetiniz?</b>	:	
<b>Yaşınız?</b>	:	
<b>Kaç yıllık bir aile şirketisiniz?</b>	:	
<b>Görevde kaçınıcı kuşak bulunuyor?</b>	:	
<b>Kaç çocuk sahibisiniz?</b>	:	
<b>Yetişmiş çocuğunuz var mı?</b>	:	
<b><u>Var ise; cevaplayınız&gt;</u></b> Şirkette mi çalışıyor? Yoksa başka bir iş yerinde mi çalışıyor?	:	
<b><u>Yok ise; cevaplayınız&gt;</u></b> Yetiştirmek için Şirkette mi çalıştırdınız? Yoksa başka bir iş yerinde mi çalıştırdınız?	:	
<b>1.</b>	<b>Bir aile şirketi örneği olarak, siz görevi hangi yollarla devraldınız?</b>	
	Nasıl? (Şirket kurusunun isteği ile mi? Mücbir sebepler ile mi? Emeklilik, Ölüm. Vb.)	
	Ne kadar süre içinde? (Tecrübe kazandınız mı?)	
	Ne kadar süreye? (Geçici mi Sürekli mi?)	
<b>2.</b>	<b>İkinci veya üçüncü kuşak iseniz (ya da hangi kuşakta iseniz) babanız (anneniz) size neler kazandırdı?</b>	
	Sizin açınızdan? (Olumlu olumsuz değerlendirmeler)	
	Şirket değerleri ve iş açısından? (Mesleki eğitim, tecrübe kazandınız mı?)	
	Diğer durumlar? (Eklemek istediğiniz var mı?)	
<b>3.</b>	<b>Tecrübelerinizi ve yetiştirme profilinizi hangi yollardan edindiniz?</b>	
	Kendi iş yerinizde mi?	
	Başka iş yerlerinde mi?	
	Diğer durumlar? (Eklemek istediğiniz var mı?)	
<b>4.</b>	<b>Yetişmiş çocuğunuz var mı?</b>	
	<b>Var ise;</b>	
	*Onlar nasıl eğitildi?	
	* Onlar işinizi devam ettirmek istiyorlar mı? Neden? Kendi tercihleri mi? Başka bir sebepten etki ile mi?	
	* Çocuğunuzun gelecekte işinizi devralması ve işin sürekliliği için neler yapıyorsunuz?	
	<b>Yok ise;</b>	
	* Onlara işinizi devam ettirme konusunda sizin bir çabanız olur mu?	
	* Sizce gelecek neslin yetiştirilmesi ve aile şirketinin geleceği için yeni nesil nasıl yetiştirilmelidir?	
	* Onlar için neler yapılmalıdır?	

5.	<b>Gelecek neslinin kişisel tatmini konusunda (kariyeri, hayalleri, psikolojisi vb.) ne gibi düşünceleriniz var?</b>
	*Onlar mevcut işinizi devam ettirmek isterler mi?
	*Başka bir düşünceleri olur mu?
	*Şirketten ayrılıp iş kuran / kuracak olanlar var mı?
6.	<b>Şirketinizde yakın akrabalarınız çalışıyor mu?</b>
	<b>Çalışıyor ise;</b>
	*Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?
	*Onlar nasıl eğitildi?
	* Onlar işinizi devam ettirmek istiyorlar mı? Neden?
	<b>Çalışmıyor ise;</b>
	*Bu durumu nasıl değerlendirir siziz?
7.	<b>Şirketinizin kurum kültüründe neler var?</b>
	*Hangi değerler ön plandadır / olmalıdır?
	*Kurum kültürünüz yazılı mı yoksa yaşayan (sözlü) bir kültür mü?
8.	<b>Aile şirketinin sorunların ele alındığı, aile bireylerinin katıldığı bir aile meclisi, kurulu veya konseyi var mı?</b>
	*Ne gibi konuları içeriyor?
	*Amacı nedir?
9.	<b>Şirketinizin bir aile anayasası var mı? Bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?</b>
10.	<b>Şirket kurucusunun yeni nesle, doğru bir iktidar transferi nasıl olmalıdır?</b>
11.	<b>Aile şirketlerinin gelecek nesillere aktarımında hangi tavsiyeleri vermek istersiniz?</b>
12.	<b>Ekleme istediğiniz bir konu var mı?</b>
<b>TEŞEKKÜR EDERİZ</b>	