

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI VE YÖNETİM SORUNLARININ  
İNCELENMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANIL TAFLAN

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2022

10509115

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI VE YÖNETİM SORUNLARININ  
İNCELENMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANIL TAFLAN

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2022

10509115

## BEYAN

“Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Yönetim Sorunlarının İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarasıyla birlikte, ETİKKURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.		
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>		<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b>
		<b>X</b>
<b>Destek alındı ise;</b>		
<b>Destekleyen kurum;</b>		
<b>Desteğin Türü</b>	<b>Proje Numarası</b>	
<b>1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)</b>		
<b>2- TÜBİTAK</b>		
<b>Diğer;.....</b>		
<b>ETİK KURUL onayı var ise;</b>		
<b>ETİK KURUL karar tarih/sayı:</b>	...../.....	

**Anıl Taflan**

**Tarih**

.....

**İmza**

.....

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının yazılmasında ilk andan itibaren benden değerli görüşlerini esirgemeyen ve her sorunumda bana destek çıkarak engelleri aşmamda yardımcı olan Sayın Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na değerli emekleri ve katkıları için saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın son halinin şekillenmesinde bana yardımcı olan Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ'e teşekkürü borç bilir ve saygılarımı sunarım.

Son olarak çalışmamı bitireceğimden bir an bile endişesi olmayan ve her anımda yanımda olan değerli aileme emekleri ve destekleri için teşekkür ederim.

**Anıl Taflan**

**2022**

## ÖZET

### AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI VE YÖNETİM SORUNLARININ İNCELENMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı aile işletmelerinde kuşak çatışması ve yönetsel sorunları incelemektir. Türkiye için ortalama 25 yıl olarak kabul edilen aile işletmelerinin yaşam ömründe çıkan çatışmalar işletme ömrünü kısaltan en temel faktördür. Her 100 işletmeden sadece 13'ünün 3.kuşağı görebildiği aile işletmelerine kuşak çatışmasının üzerinde durulduğu bu araştırmayla ışık tutulması amaçlanmıştır. Araştırma da olgu bilimi (fenomenoloji) yaklaşımı benimsenmiş ve Samsun ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 mikro aile işletmesi baz alınmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde aile işletmeleri ve kuşak çatışması kavramları literatürdeki farklı tanımlar ve araştırmalarla derinlemesine incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında ise çalışmanın konusuna, amacına, yöntemine ve elde edilen bulgulara değinilerek önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda yönetimde hangi kuşağın olduğuna bakılmaksızın birinci kuşağın kararlara müdahale ettiği ve müdahalelerin yoğun olduğu bu işletmelerde çatışmaların fazla olduğu görülmüştür. Farklı görüşlerin fikir çeşitliliğinden ziyade kafa karıştırarak çatışmalara yol açtığı saptanmıştır. Aile konseyi bulunan işletmelerde çatışmalar azalmadığı ve aile anayasası olmadan tek başına aile konseyinin çatışmaları bastırmakta yeterli olmadığı saptanmıştır. Çatışmaların çalışanların moral ve verimliliklerini düşürdüğü tespit edilirken çatışmaların işletmeye olumlu etki yapabilmesinin işletmenin elinde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak Çatışması, Samsun, Aile İşletmeleri, Yönetim Sorunları.

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF GENERATION CONFLICT AND MANAGEMENT PROBLEMS IN FAMILY BUSINESSES: A QUALITATIVE RESEARCH**

The purpose of this research is to examine generational conflict and managerial problems in family businesses. Conflicts in the life span of family businesses, which is accepted as an average of 25 years for Turkey, is the most fundamental factor that shortens the life of the business. It is aimed to shed light on family businesses, where only 13 out of every 100 businesses can see the 3rd generation, with this research focusing on generational conflict. The phenomenology approach was adopted in the research. In the first part of the research, the concepts of family businesses and generational conflict are examined in depth with different definitions and researches in the literature. In the second part of the study, suggestions were made by referring to the subject, purpose, method and findings of the study.

As a result of the research, it has been seen that the first generation intervenes in the decisions regardless of which generation is in the management and the conflicts are high in these enterprises where interventions are intense. It has been determined that different views lead to conflicts by confusing rather than diversity of ideas. It has been determined that conflicts have not decreased in businesses with a family council, and the family council alone is not sufficient to suppress conflicts without a family constitution. While it has been determined that the conflicts reduce the morale and productivity of the employees, it has been determined that the conflicts can have a positive effect on the business.

**Keywords:** Generation Clash, Samsun, Family Businesses. Management Issues.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Aile İşletmeleri Kavramı .....	2
1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri .....	4
1.3. Aile İşletmelerinin Dünya ve Ülkemiz Açısından Önemi .....	7
1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları .....	10
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	10
1.4.1.1. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık.....	11
1.4.1.2. Aile Unvanının Tanınmasıyla Oluşan Sosyal Çevre ve İş Çevresiyle İlişkiler .....	11
1.4.1.3. Yönetim Politikalarında Devamlılığı ve Yeknesaklığı Sağlayabilme .....	12
1.4.1.4. İşletmeyi Tanıyan ve Devamlı Temasta Olan Ortaklara Sahip Olma .....	12
1.4.1.5. Hızlı Karar Alabilme .....	13
1.4.1.6. Kendini İşe Vermiş Sadık Bir Kadro.....	13
1.4.1.7. Uzmanlık .....	14
1.4.1.8. Dinamizm .....	14
1.4.1.9. Aile Kültürünün İşletme Kültürüne Etkisi .....	15
1.4.1.10. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları.....	15
1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları .....	15

1.4.2.1. Akrabaların Kayrılması (Nepotizm) .....	16
1.4.2.2. Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler .....	17
1.4.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi .....	17
1.4.2.4. Yetkinin Merkezileşmesi.....	18
1.4.2.5. Tutuculuk .....	19
1.4.2.6. Babaerkillik .....	19
1.4.2.7. Yönetimi Devretme Sorunu (Haleflik).....	19
1.4.2.8. Aile Üyeleri Arasında Rekabet .....	21
1.4.2.9. Yönetim Personelinin Eğitiminin İhmal Edilmesi .....	21
1.4.2.10. Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü.....	22
1.4.2.11. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi .....	22
1.4.2.12. Kurumsallaşamama .....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE KUŞAK ÇATIŞMASI

2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları.....	24
2.1.1. Planlama Sorunları.....	24
2.1.2. Örgütlenme Sorunları .....	25
2.1.3. Koordinasyon Sorunları .....	26
2.1.4. Yürütme Sorunları .....	27
2.1.5. Denetleme Sorunları .....	28
2.2. Aile İşletmelerinde Yetki Devri .....	29
2.3. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve İşletmeye Olan Etkisi .....	31
2.3.1. Çatışma ve Kuşak çatışması.....	31
2.3.2. Çatışma yönetimi .....	33
2.3.3. Farklı Kuşak Aile İşletmeleri .....	35
2.3.3.1. Birinci Kuşak Aile İşletmeleri.....	36
2.3.3.2. İkinci Kuşak Aile İşletmeleri .....	37
2.3.3.3. Üçüncü Kuşak Aile İşletmeleri .....	39
2.3.4. Kuşak Çatışması ve Yönetimi.....	41



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**SAMSUN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MİKRO AİLE İŞLETMELERİYLE**  
**KUŞAK ÇATIŞMASI VE YÖNETSEL SORUNLAR ÜZERİNE YAPILAN NİTEL BİR**  
**ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Konusu.....	45
3.2. Araştırmanın Amacı .....	45
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	45
3.3.1. Araştırmanın Modeli .....	46
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	46
3.3.3. Verilerin Toplanması .....	47
3.3.4. Verilerin Analizi .....	48
3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	48
3.4. Araştırma Bulgu ve Analizi .....	48
3.4.1. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ve Demografik Özellikleri.....	48
3.4.2. Katılımcıların Kuşak Çatışması Hakkındaki Genel Görüşleri .....	50
3.4.3. Katılımcıların İşletmede Kararların Nasıl Alındığına Dair Görüşleri.....	52
3.4.4. Katılımcıların Kuşaklar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri .....	55
3.4.5. Katılımcıların İşletme İçindeki Kuşak Çatışmasına İlişkin Görüşleri.....	56
3.4.6. Katılımcıların Kurumsallaşmaya İlişkin Görüşleri.....	58
3.4.7. Katılımcıların Haleflik Kavramına İlişkin Görüşleri.....	60
3.4.8. Katılımcıların Çatışmaların İş Sürecine Olan Zararları Hakkındaki Görüşleri	
.....	61
3.4.9. Katılımcıların İşletmenin Geleceği Hakkındaki Görüşleri .....	63
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>71</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1. 1.</b> Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye'deki Aile İşletmeleri Yüzdesi .....	7
<b>Tablo 1. 2.</b> Türkiye'nin En Eski 10 Aile İşletmesi.....	9
<b>Tablo 1. 3.</b> Dünya'daki En Eski 10 Aile İşletmesi .....	9
<b>Tablo 2. 1.</b> Çatışma Yönetim Tablosu .....	34
<b>Tablo 2. 2.</b> Kuşaklar Arasındaki Farklılıklarla Değişen Aile İşletmelerinin Özellikleri .....	35
<b>Tablo 2. 3.</b> Kuşaklar Arası Görüş Farklılıklarına İlişkin Bilgiler .....	42
<b>Tablo 3. 1.</b> İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler .....	46
<b>Tablo 3. 2.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Şirketteki Pozisyonları.....	49
<b>Tablo 3. 3.</b> Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	49
<b>Tablo 3. 4.</b> Katılımcıların Kuşak Çatışması Hakkındaki Genel Görüşleri .....	50
<b>Tablo 3. 5.</b> Katılımcıların İşletmede Kararların Nasıl Alındığına Dair Görüşleri .....	52
<b>Tablo 3. 6.</b> Katılımcıların Kuşaklar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri.....	55
<b>Tablo 3. 7.</b> Katılımcıların İşletme İçi Çatışmaya İlişkin Görüşleri.....	57
<b>Tablo 3. 8.</b> Katılımcıların Kurumsallaşmaya İlişkin Görüşleri.....	58
<b>Tablo 3. 9.</b> Katılımcıların Haleflik Kavramına İlişkin Görüşleri .....	60
<b>Tablo 3. 10.</b> Katılımcıların Çatışmaların İş Sürecine Olan Zararları Hakkındaki Görüşleri ...	62
<b>Tablo 3. 11.</b> Katılımcıların İşletmenin Geleceği Hakkındaki Görüşleri .....	63

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

**İTO:** İstanbul Ticaret Odası

**İ.K:** İnsan Kaynakları

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**TKYD:** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

**IFB:** Institute for Family Business

**İŞL1:** İşletme 1

**İŞL2:** İşletme 2

**İŞL3:** İşletme 3

**İŞL4:** İşletme 4

**İŞL5:** İşletme 5

**İŞL6:** İşletme 6

**İŞL7:** İşletme 7

**İŞL8:** İşletme 8

**İŞL9:** İşletme 9

**İŞL10:** İşletme 10

## GİRİŞ

Ekonomilerin en önemli itici gücü olan aile işletmeleri, ülkeler açısından çok önemli bir konumdadır. Bugünün global devi olarak görülen birçok işletme aile işletmesi kökeniyle kurulmuştur. Aile işletmeleri ülkelerin ekonomilerini kalkındırmanın yanı sıra istihdam, sanayii gibi birçok faktörü de etkileyerek geliştirmektedir. Aile işletmelerinin aileye ait kültür, karakter, gelenek gibi faktörlerle harmanlanarak ortaya çıkan benliği normal işletmelerden ayrılan en önemli özelliklerindedir. Kurucusunun ve aile üyelerinin kimliği ile gelişen aile işletmeleri ne yazık ki fazla ömürlü olamamaktadır. Özellikle aile içerisinde çıkan çatışmaların işe yansımalarıyla birlikte yönetsel sorunlarda gün yüzüne çıkabilmektedir.

Aile işletmelerinin ömrünün kısalmasına neden olan bu çatışmalar ve yönetsel problemler araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Çalışma aile işletmelerinde kuşak çatışmasını ve yönetsel sorunları baz alarak katılımcıların görüşlerini incelemeye çalışmaktadır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Samsun ilinde faaliyet gösteren 10 mikro aile işletmesi baz alınmıştır. Bu kapsamda 4 işletme sahibi ve 6 yönetimdeki aile üyesi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada toplanan veriler nitel araştırma metodunun bir parçası olan yüz yüze görüşme metodu kullanılarak toplanmıştır. İlgili yazında konu hakkında farklı boyutları gün yüzüne çıkarmak hedeflenmiş ve bu yüzden yarı yapılandırılmış (yarı- biçimsel) mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda yönetimde hangi kuşağın olduğuna bakılmaksızın birinci kuşağın kararlara müdahale ettiği ve müdahalelerin yoğun olduğu bu işletmelerde çatışmaların fazla olduğu görülmüştür. Farklı görüşlerin fikir çeşitliliğinden ziyade kafa karıştırarak çatışmalara yol açabildiği saptanmıştır. Aile konseyi bulunan işletmelerde çatışmaların azalmayabileceği ve aile anayasası olmadan tek başına aile konseyinin çatışmaları bastırmakta yetersiz olabileceği tespit edilmiştir. Çatışmaların çalışanların moral ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebileceği tespit edilirken işletmeye olumlu etki yapabilmesinin işletmenin elinde olabileceği tespit edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 1.1. Aile İşletmeleri Kavramı

Aile, toplumun en küçük yapı taşı olan anne, baba ve çocuklardan oluşan bir topluluktur. Ailenin temel görevi varlığını ve birliğini süreklilik arz edecek şekilde sağlayarak çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmeye ve onların geleceğini sağlama almaya çabalamaktır (Hatipoğlu, 2006).

Aile işletmesi; aileyi geçindirmek ya da mirasın bölünmesini engellemek amacıyla kurulan, aileyi geçindiren kişi tarafından yönetilen, yönetiminde aile üyelerinin bulunduğu, karar süreçlerinde aile bireylerinin etkili olduğu ve en az iki neslin istihdam edildiği şirketlerdir (Filizöz ve Kılıç, 2014). Aile işletmelerini tanımlamak için birçok kriter baz alınarak tanımlamalar yapılmıştır. Servetin korunmasından, yönetimdeki hakimiyetin kimde oluşuna ve kan bağına kadar farklı ölçütler aile işletmelerinin tanımlanmasında kullanılmıştır (Akdoğan, 2000). Aile işletmeleri hakkında net bir tanım bulunmamakla beraber farklı araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır.

Aile bireylerinden herhangi birinin iş kurması, bu işin gelişmesi ve zamanla aileden diğer üyelerin de bu işin içine katılarak faaliyette bulunmaları aile işletmelerini oluşturur (Fındıkçı, 2005). Aile işletmeleri ailenin geçimini sağlamak ya da mirasın dağılmasını önlemek amacıyla ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen ve şirket pozisyonlarının büyük bir kısmında aile üyelerinin çalıştığı işletmelerdir. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer. Yönetimde genellikle tek bir aile egemendir ve kontrolü onlar sağlar. Karar verme süreçlerinde aile bireyleri aktif rol oynar ve aile üyeleri şirkette en az iki nesil istihdam edilir (Sağlam,2006).

Aile işletmesi, sahipliği bir ailenin elinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen işletmelerdir. İşletme yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçer. Karar alım süreçleri bir aile tarafından verilir ya da en azından işletmenin yönetimi bir aile tarafından üstlenilir (Koçel, 2004).

Aile şirketleri için yapılan tanımların ortak özelliklerine bakıldığında tanımların aile ve işletme kavramlarının etrafında toplandığı görülmektedir. Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile kavramı ve kurucusunun özellikleri öne çıkarılırken bazı tanımlarda ise işletmede

ailenin aktif olarak yönetim kademesinde yer alma durumu öne çıkarılmaktadır. Fakat önemli olan bu yaklaşımların ortak noktalarıdır (Fındıkçı, 2008).

Aile işletmeleri hakkında yapılan bu tanımların ortak özellikleri şunlardır: (Fındıkçı, 2008).

- Aile şirketi, aile üyelerinin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, bir aile üyesinin başlattığı ve daha sonradan o ailenin diğer üyelerinin de çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
  - Aile şirketi, ailenin kendisine has geleneğini, kültürünü, sosyal yapısını, örflerini vb. işine yansıttığı bir sosyal organizasyondur.
    - Aile şirketi; tek başına aile liderinden oluşabileceğini gibi liderin eşi ve çocukları, kardeşleri, kuzenleri, damatları, gelinleri gibi çeşitli aile fertlerinden oluşabilir.
    - Aile şirketinde kan bağı olan üyeler yönetim kademesinde etkin olarak rol oynarlar.
    - Aile şirketinde, aitlik (mülkiyet) kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
    - Aile şirketinde aile ve iş birbirini içine geçmiş durumdadır. İkisi de birbirini etkilemektedir.
      - Aile şirketi, çoğu zaman mevcut mirasın azalmasını ya da dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan mirasın arttırılmasını amaç edinmiş bir birlikteliktir.
      - Aile şirketi, çoğu zaman ailede bulunan mevcut İ.K'nın dağılmasını, ailenin birbirinden kopmasını önlemek amacıyla birlikte beraberlik oluşturması için kurulmuş yapıdır.
      - Aile şirketi, karar vericilerin ve şirketteki baskın kişilerin aynı aileden olduğu bir şirket şeklidir.
        - Aile şirketi, işin ve ailenin birbirini etkilediği ve karşılıklı ilişkinin belirleyici olduğu bir sosyal organizasyondur.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren dört unsur vardır (Atılğan, 2003).

Bunlar:

- Aile bağları, yönetim işini kimin üstleneceğini gösterir.
- Mevcut ya da eski yöneticilerin aile üyeleri yönetimde rol üstlenmektedir.

- İşletmenin tanınırlığı aileye paralel olarak artmaktadır. Aile fertlerinin hâl ve hareketleri işletmeyi etkilemektedir. Aile bireyinin işletmede rol alıp almamasının bir önemi yoktur.

- Aile fertlerinin işletme içindeki konumları ailedeki konumlarıyla paralel şekildedir. Yani ailedeki rolüyle işletmedeki rolü birbiriyle bağlantılıdır.

## **1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri**

Aile işletmelerinin sosyal yapısı, gelenek, kültür ve benlikleri ortak olmadığı için net bir tanım yaparak genelleme yapmak mümkün olmamaktadır. Fakat her ne kadar ortak bir tanım yapmaya imkân olmasa da aile işletmeleri diğer işletmelerden ayıran birtakım ortak temel özellikler bulunmaktadır. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en temel ayırt edici özellik aile işletmelerinde işletme yönetimi üzerinde aile kültürü ve sosyal yapı etkili olabilmektedir. Aile üyeleri aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayırmakta zorlanabilmektedir (Yıldırım, 2007).

Aile işletmelerinde resmi bir şirket kimliğinden çok aile bağlarının rol aldığı bir benlik söz konusudur. Verilen ve alınan kararlarda aile üyelerinin etkisi bulunabilmektedir. Aile üyeleri arasında etkileşim ve iş birliğinin egemen olduğu bir organizasyon yapısı sergilenmektedir. Aile işletmelerinde aile üyeleri bazen birden çok rol üstlenebilir. Aile işletmelerinde genelde işletmenin sahibi ile yönetim kurulu başkanı aynı kişidir ve bu yetki kolay kolay birisine devredilememektedir. İşletme sahibi aile üyelerine bile yetkiyi ve sorumluluğu devretmekten kaçınabilmektedir (Craig ve Lindsay, 2002:23). İşletme politikası genel olarak ailenin amaç ve çıkarlarıyla uyumludur. Aile kültürü, sosyal yapısı, inanç ve değerleri bu politikaların son halini almasında son derece etkilidir. Ailenin inanmış olduğu değerler, işletmenin kurum kültürünü, iş yapılış biçimlerini, iş ilişkilerini vb. önemli ölçüde etkileyebilmektedir. İşletme kültürünü; aile üyelerinin duygu, düşünce, değer yargıları ve genel kültürlerinin birleşimi oluşturmaktadır (Develi, 2008, Yıldız, 2008, Yıldırım, 2007).

Aile işletmelerinde genellikle mevcut yöneticilerin çocukları erken yaşta işletmeyle tanıştırılır. Gelecekte işletmenin başına geçecek olan çocuklar şu an da halef konumundadır. Çocuklarının ve işletmenin geleceğini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların işi öğrenmelerini ve işletmeye sahip çıkmalarını isterler. Genellikle işletmenin ismi ve ünü, ailenin ismiyle beraber gelişmektedir. Yani aile fertlerinin hâl ve hareketleri işletmeye etki edebilmekte ve sergilenen her davranış işletmeye mâl edilmektedir. Aile fertlerinin taşıdıkları soyadına

bakılmakta ve işletmedeki konumlarına bakılmamaktadır. Kısacası aile fertlerinin işletmedeki aktif görev alıp almamasının bir önemi yoktur. Önemli olan işletmeye ait olan taşıdıkları soyadıdır (Elalmış, 2011).

Aile işletmeleri, kan bağı olan aile fertleri tarafından olduğundan dışa kapalı bir sistemdedir. Bu durumda işletmeyle ilgili bilgiler aile dışında kimseyle paylaşılmamakta, finansal kaynak temininde dış kaynaklardan yararlanmak yerine aile fertlerinden maddi destek talep edilebilmektedir. Bu sayede bakıldığında aile işletmelerinde sermayenin çoğu öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinin aksine diğer işletmeler daha açık bir sistem sergilediği için dış borçlanmaya daha kolay yönelebilmektedirler. Bu durumda yöneticiler üzerinde işletme sahiplerinden, kredi sağlayan kuruluşlara kadar birçok çevre üyesi baskı oluşturabilmektedir (Develi, 2008).

İşletme sahibi işletmede aktif olarak çalışmakta ve her işe müdahale edebilme ihtimali bulunmaktadır. Genellikle işletme sahibi ve yönetim kurulu başkanı aynı kişidir. Tüm yetki ve karar mekanizmalarını kendinde toplayarak merkeziyetçi bir yönetim şekli benimseyebilmektedir (Develi, 2008, Ateş, 2005; 5). Aile işletmelerinde planlar genellikle yakın gelecek için yapılır. Özellikle KOBİ adı verilen küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde genellikle günü geçirecek planlar yapılır ve varsa problemi o günlük çözecek çözümler üretilir. İşletme büyüdükçe günü geçirecek planlar yerini genellikle uzun vadeli planlar bırakmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004)

Aile işletmelerinde genel olarak üç tür grup bulunmaktadır. Bunlar aile üyeleri, çalışanlar ve işletmeyi kuran girişimcidir. Bu üç grup yapısı itibariyle amaçları farklı olduğu için bütünlüğü sağlamakta zorlanmaktadır. Örneğin; aile bireyleri işletmeyi isteklerini karşılayan kaynak, ailenin ün ve mirası için önemli bir parça olarak görebilirken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi kendilerini geliştirecek olan önemli bir kariyer adımı olarak görebilmektedirler. Girişimciler ise işletmeyi bir yatırım sebebi olarak görmeyi tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla bu üç grubun farklı hedef ve beklentide olmaları sebebiyle ortak bir hedef oluşumu zorlu bir hâl alabilmektedir (Yıldırım, 2007).

Aile işletmelerinde, genellikle yetki ve sorumluluk dağılımı kan bağı, aile bağı gibi özelliklerle belirlenmektedir. Dolayısıyla resmi bir organizasyon yapısı yoktur. Görev tanımı ve amaçları belirlenmemiştir. Bu nedenle genellikle yetki ve sorumlulukların dağılımı konusunda karmaşa yaşanabilmektedir. Kararlar çoğunlukla tepe yönetici yani işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Bu merkezileşmeye karşın aile üyelerinin fikirlerini beyan etmesi



saygısızlık olarak görülebilmektedir. Bunun bir sonucu olarak, işletme sahibi işletmenin hemen hemen her alanına müdahale edebilmekte ve her durumla ilgilenerken birçok rolü üstlenebilmektedir. Bütün yetki ve sorumlulukları üzerine alan işletme sahibinde genellikle “Bensiz bu işletme felakete sürüklenir” düşüncesi hâkimdir. Vaktinin büyük bölümünü işletmede geçirebilirken, dinlenen ve tatil yapan aile fertlerine ve çalışanlara ise olumlu düşünceyle bakmamaktadır (Elalmış, 2011).

İşletme içine aile üyeleri harici dışarıdan çalışan istihdam etmek ya da profesyonel bir yöneticiyle çalışmak işletmenin büyümesiyle ortaya çıkmaktadır. Fakat her ne kadar dışarıdan alım yapılsa da aile işletmelerinde güven kavramı her şeyden önce geldiği için işletmeye yapılan bu istihdamlar da yanlı olabilmektedir. Çoğu zaman aile işletmelerinde dışarıdan çalışan istihdamı hoş karşılanmadığı için ailenin çevresinden ve yakın akrabalarından olan üyeler istihdam edilebilmektedir (Yıldız, 2008, Yıldırım, 2007). Aile işletmelerinde girişimciyi takip eden kuşak aynı zamanda halef statüsündedir. Bu varis statüsündeki aile üyesinin yetişmesi, gelişmesi kendinden önceki kuşağın imkân ve olanaklarına göre daha iyi olduğu için daha rahat bir yetişme süreci geçirebilmektedir. Bu yüzden halef işin başına geldiğinde işin zorluklarını yaşamadığı için daha rahat davranabilmektedir. Bu rahatlık halef kuşağın zamanla girişimci kuşağın yükünü sırtlarken zorlanmasına neden olabilmekte ya da işe uyum sağlamada problemler yaratabilmektedir. Aile işletmelerinde; işletme ilk kurulduğu zamanlarda sürekli bir iletişim hakimken, zamanla işlerin büyümesi ve aile fertlerinin ekonomik olarak refaha ermesi sonucunda iletişim zayıflayabilmekte, iç çatışma ve rol çatışmaları artış eğilimine girebilmektedir (Fındıkcı, 2008). Aile fertleri için ödül ya da ceza teknikleri genellikle uygulanmamaktadır. Aile fertlerinin işletme içinde önemli görevlere terfi etmesinde, cinsiyet kadar yaşta doğrudan önem arz etmektedir. Genellikle yaş ve kıdem olarak fazla olan aile fertleri genç aile fertlerine göre daha kolay terfi almaktadır. Ayrıca Türk aile şirketlerinde erkek çocukların kız çocuklardan daha fazla istihdam edilerek daha kolay terfi aldığı görülmüştür (Yıldız, 2008, Yıldırım, 2007). Aile işletmeleriyle ilgili olarak esas vurgulanmak istenen iki nokta vardır: işletmenin uzun vadede yaşamını devam ettirebilmesi ve işletmenin aileye ait bir şekilde yaşamını sürdürmesidir. Aile işletmelerinin en önemli özellikleri olarak bu iki husus ön plana çıkmaktadır (Sievinen, Ikäheimonen ve Pihkala, 2019). Aile işletmeleri diğer işletmelerin aksine globalleşen ve hızla değişen çevre ve dünya koşullarında daha hızlı karar alıp uygulamaya koyabilmekte ve sonuca daha hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir (Sağlam 2006).

### 1.3. Aile İşletmelerinin Dünya ve Ülkemiz Açısından Önemi

Aile işletmeleri, ulusal ve global ekonomik büyüme için vazgeçilmez birimlerdendir. Özellikle girişimci aile işletmeleri yeni ürünlerin, yeni iş olanaklarının yaratılmasında önemli bir vazife üstlenmektedir (Ağca ve Kızıldağ, 2013). Avrupa Birliği tarafından yayımlanan raporlara göre dünyadaki şirketlerin %50'sini aile şirketleri oluşturmaktadır. Ayrıca Amerika'daki şirketlerin %90'ı aile şirketi iken, bu oranın Türkiye'de %90'ın üzerinde olduğu bilinmektedir. Forbes tarafından yayımlanan milyarderler listesinde yer alan milyarderlerinin %42'sinin aile şirketi sahibi olduğu bilinmektedir. Bu durum aile işletmelerinin global çaptaki önemini ortaya koymaktadır. Yine Fortune 500 tarafından açıklanan Dünya'daki en başarılı ve en büyük şirketlerin %40'ı aile şirkettir (Deloitte, 2019) Dünyadaki işletmelere bakıldığında bir ülkede ekonomik anlamda söz sahibi olan, hakimiyet kuran işletmelerin çoğunun ya aile işletmesi olduğu ya da işletme hayatına aile işletmesi olarak başlamış bir aile işletmesinin devamı niteliğinde olduğu görülmektedir (Karabulut T. ve Bulut, 2008:). Aile işletmeleri, yeni iş kolları yaratmak ve bu iş alanlarının geliştirmesinin yanı sıra ülke ekonomisine, istihdama, üretime önemli katkılar sağlarlar. Aile işletmesi olan işyeri sayısı, bu işletmelerdeki personel sayısı ve fiyat ölçeklerine bakıldığında aile işletmelerinin ülkelerin ekonomik döngülerinde çok önemli bir yer edindiğini göstermektedir (Çetin vd., 2008:110, Zahra ve Sharma, 2004). Aşağıda yer alan Tablo 1.1'de 2018, 2019 ve 2020 yılı verilerine bakılarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin ne kadarının aile şirketi olduğunu gösteren bir kıstas yer almaktadır.

**Tablo 1. 1.** Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye'deki Aile İşletmeleri Yüzdesi

Ülkeler	% (Yüzde)
Kanada	63
İspanya	85
İngiltere	87.6
ABD	90
Türkiye	>90
Almanya	>90

**Kaynak:** (Familyenterprise, 2020., Deloitte, 2019., IFB, 2019 ., Campdenfb, 2018., Familienunternehmen, 2019)

Tablo 1.1’de yer alan ülkelerin aile işletmeleri yüzdelerine bakıldığında aile işletmelerinin ekonominin itici gücü durumunda olduğu görülmektedir. Bu itici güçlerin içinde Dünya’da global ölçekte ticaret yürüten çokuluslu işletmeler de bulunmaktadır. Bu işletmelere bakıldığında: Amerika menşeli olanlar; Ford, Bechtel, Mars, Este Lauder, Walmart, Levi Strauss; Almanya menşeli olanlar, Bahlsen Henkel, Quandt, BMW, İngiltere menşeli olanlar; Shell, BP, HSBC firmalarının olduğu görülmektedir. Türkiye’de de bilinen ve tanınan aile işletmelerine baktığımızda Koç, Sabancı, Doğuş gibi birçok aile işletmesi vardır. Bunun yanı sıra marka bilinirliğiyle tanınan Ülker, Komili, Eczacıbaşı gibi işletmelerde aile işletmeleridir (Kiracı ve Alkara, 2009:173).

ABD’de yer alan Johnson Cornell College (2010) Üniversitesi Dünya genelinde bir aile şirketinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğunu ileri sürmektedir. Dünya’nın en büyük ekonomilerinden birisi olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) için de aile şirketlerinin %40’ının 2.kuşağa geçebildiği belirtilirken, sadece %13’ünün üçüncü kuşağa ve sadece %3’ü dördüncü kuşağa devredilebildiğini açıklamıştır. Yine ABD merkezli işletme dergisi olan Family Business Center (2021) ise ABD için aile işletmelerinin ortalama yaşam ömrünün 60 yıl olduğunu ve üçüncü kuşağa devir oranının ise %12 olduğunu ileri sürmektedir. Ülkemiz bazında bakıldığında ise İstanbul Ticaret Odası (2019) tarafından açıklanan veride ülkemiz için aile işletmelerinin ortalama ömrünün 25 yıl olduğu ileri sürülmektedir. Erdinçelebi (2018). tarafından yapılan araştırmada ise ülkemiz için aile işletmelerinin ömrünün kurucusunun ömrü kadar olduğu iddia edilmektedir. Deloitte (2019) tarafından yayımlanan rapor da ülkemiz için üçüncü kuşağa devir oranının %13 olduğu iddia edilirken, Alp ve Kurt (2016) tarafından yapılan araştırmada ise bu oran %10 olarak ileri sürülmektedir. PwC (2014) tarafından yayımlanan raporda ise ülkemiz için kuşağa geçiş oranı %12 olarak belirtilmektedir. Brezilya’daki en büyük 200 işletmenin yarısından fazlası aile işletmesidir (Silveira vd., 2007).

Çin’de 2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre ise Çin’deki işletmelerin %90’dan fazlası aile işletmesi olup sayıları 3 milyon olarak ileri sürülmektedir (Ting, 2009). Almanya’da faaliyet gösteren işletmelerin ise %80’i aile işletmesidir. Bu %80’lik aile işletmesi Almanya toplam GSMH’nin %66’sını oluştururken toplam istihdamında %75’ini üstlenmektedir (Elalmış, 2011). Türkiye’deki özel sektördeki büyüme diğer ülkelerde olduğu gibi adım adım gerçekleşmiştir. Diğer ülkelerdeki gibi Türkiye’de de aile işletmesi olarak başlayan küçük

girişimler ve ortaklıklar işletme büyüdükçe ortaklık yapıları halka açık girişimlere dönüşmüşlerdir (Aydıner, 2008). Türkiye'deki aile işletmelerinin ömrü genellikle girişimcisinin yani birinci kuşaktaki kurucusunun ömrü kadar olmaktadır (Erdinçlebi, 2018). Bugün baktığımızda bu sürenin ortalama 25 yıl olarak hesaplandığını söyleyebiliriz (İTO, 2019).

Tablo 1.2'de Türkiye'de yer alan en eski 10 aile işletmesi kuruluş yılları ile birlikte gösterilmiştir. Buna göre en eski işletme adını kurucusundan alan Hacı Bekir Lokumları işletmesidir.

**Tablo 1. 2.** Türkiye'nin En Eski 10 Aile İşletmesi

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Yılı
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777
İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860
Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870
Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1871
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871
Sabuncakis	İstiraki Sabuncakis	1874
Erden Gıda Sanayii	Mahir ve Kâmil Kardeşler	1878
Komili	Komili Hasan	1878

**Kaynak:** (Ekodialog, T.Y)

Tablo 1.3'te Dünya'da farklı ülkelerde yer alan en eski 10 aile işletmesi gösterilmiştir. Görüleceği üzere en eski işletme Japonya'da kurulan Kongo Gumi'dir.

**Tablo 1. 3.** Dünya'daki En Eski 10 Aile İşletmesi

Şirket Adı	Menşei	Kuruluş Yılı	Faaliyet Gösterdiği Sektör
Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
Hoshi	Japonya	718	Otel İşletimi
Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarap Üretimi
Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarap ve Zeytinyağı Üretimi

Tablo 1.3'ün devamı

Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Otel İşletimi
Richard de Bas	Fransa	1326	Kâğıt İmalatı
Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın İşleme
Antinori	İtalya	1385	Şarap Üretimi
Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaat

**Kaynak:** Familybusiness.com, (T.Y)

Birçok ülkede iş hayatına yeni başlayan işletmelerin aile işletmesi olarak başladığı ve daha sonrasında geliştiği saptanmıştır. Aile işletmesinin ülkede yer alan diğer işletmelere oranının %95'lere kadar çıkabildiği görülmektedir. Bu işletmelerin çok büyük kısmı KOBİ olmakla beraber, içlerinde faaliyette buldukları ülke ekonomisine ve global ekonomiye büyük katkılarda bulunmaktadır (Filizöz ve Kılıç; 2018).

#### **1.4. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları**

Aile işletmeleri diğer işletmelerle karşılaştırıldığında birtakım avantaj ve dezavantajlar yaşamaktadırlar. Aile işletmeleri üretkenliklerini, üstün yönlerini geliştirerek ve dezavantajlı yönlerini minimize ederek arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin farkında olan aile işletmeleri, etkinlikleri ve üretkenlikleri üzerine odaklanabilmektedirler (Yıldız, 2008).

##### **1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları**

Aile işletmeleri kurulurken, gelişirken, mülkiyet sahibi olurken ve rekabet ederken ciddi avantajlara sahip olabilmektedir (Aronoff, 2004). Bu işletmelerde çalışanlar genellikle birbirini desteklemekte, esnek çalışma saatlerine göre hareket etmektedirler. Ayrıca işletmede çalışanların işletmeye bağlı olmasını ve kişisel sorumluluk almasını sağlayan bir çalışma sistemi mevcuttur. Aile üyelerinin birbirleriyle olan yakın etkileşimleri iş hayatında önemli bir detay olarak görülmektedir. Aile bireyleri ortak bir geçmişe sahiptir. Bu yüzden birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmekte, birbirlerine sadakat ve şefkat göstermektedirler (İçin, 2008). Aile bireylerinin ailenin çıkar ve amaçlarını ön planda tutması işletmenin çok daha iyi bir konuma ulaştırılması isteğini arttırabilmektedir.. Değişen pazar durumlarını yakinen takip etmeleri, fırsat peşinde koşma çabaları gelecek vizyonlarını daha da

genişletebilir. Vizyonu genişlemiş ve kârlı yatırımlar yapmış aile işletmelerinin yöneticileri yetkilerini devretme konusunda daha istekli olabilmektedirler (Arıca, 2007).

Bütün bu genel değerlendirmeye birlikte aile işletmelerinin sahip olduğu avantajlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

#### **1.4.1.1. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık**

Aile işletmelerinin genelinde işletme sermayesinin büyük bir bölümünü özkaynaklar oluşturmaktadır. Bu sayede işletmedeki sermaye sorunları daha çok aile içi yöntemlerle çözülmektedir (Alayoğlu 2003: 24). Sermaye piyasalarının gelişmediği ya da az gelişmekte olduğu ülkelerde, işletmenin finansal sermaye ihtiyacını çoğunlukla aile üyeleriyle birlikte işletme içinden karşılanabilmektedir. Fon temin eden aracı kurumların ya da fon kullanımının yaygın olmadığı ülkelerde aile işletmeleri sermaye sıkıntısına girdikleri zaman ailenin varlıklarını gözü kapalı şekilde kullanabilmektedir. Bu varlıklara örnek olarak gayrimenkul, nakdi kaynaklar, menkul kıymetler örnek verilebilir. Bu varlıkların kullanımında ise aile büyüklerinin düşünceleri esas alınmaktadır. Özellikle özkaynakların sermayenin büyük bir bölümünü oluşturması işletmeyi dışarıda güçlü kılabilmektedir (Elalmış, 2011). Aile üyeleri diğer ortaklara nazaran çocuğu gibi gördükleri şirketleri için bütün gelirlerinden vazgeçerek kolaylıkla varlıklarını harcayabilmektedirler (Alayoğlu, 2003)

#### **1.4.1.2. Aile Unvanının Tanınmasıyla Oluşan Sosyal Çevre ve İş Çevresiyle İlişkiler**

Ailenin sahip olduğu tanınmışlık avantajı işletmeye para ve zaman yönünden tasarruf sağlayabilen ve çevresi tarafından kabul edilmeyi kolaylaştırabilen bir durumdur. Güvenilir ve bilinen bir isme sahip olan aileler; isimleri sayesinde kolay kredi alma, hammadde temin etme, satış yapma, reklam faaliyetlerini gerçekleştirme gibi birçok duruma kolaylıkla ulaşabilir. İş ve sosyal çevre açısından iyi bir izlenim uyandıran aile unvanları birçok sorunu kolaylıkla çözerken birçok fırsatında kapısını da aralayabilmektedir (Ateş, 2005).

Aile işletmelerinde sosyal bir çevreye sahip olunabilmesi için ailenin tanınmış bir unvana sahip olması gerekmektedir. Bu unvanla beraber oluşan sosyal çevrenin işletmeye kârlılık ve verimlilik açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Sosyal çevreyle kurulan iyi ilişkiler işletme açısından önem taşıyan birçok sorunun kolaylıkla çözülmesine imkân verebilmektedir (Dinçay, 2016).

İşletmelerin iş hayatına başladıklarında başarıya ulaşp ulaşamayacakları, piyasada tutunup tutunamayacakları zamana bağlı olarak gerçekleşebilecek faktörlerdendir. Aile

işletmeleri ise zaman isteyen bu yolculuğa büyük bir avantajla başlamaktadır. Tanınan bir aile ya da işletme olmanın vermiş olduğu avantajla rakipler, tedarikçiler ve müşteriler karşısında aile işletmeleri olumlu ve güçlü bir imaja sahip olabilmektedirler (Yıldız, 2008).

#### **1.4.1.3. Yönetim Politikalarında Devamlılığı ve Yeknesaklığı Sağlayabilme**

Kamu ya da özel işletme ayırt etmeksizin hemen hemen hepsinin yaşamış olduğu sıkıntıların başında yönetimin belirlemiş olduğu politikaların süreklilik gösteremeyebilmesi ve yönetici değiştikçe politikalarında değişebilmesi sorunu gelebilmektedir. İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması ve iç-dış çevresine iyi bir intiba bırakabilmesi için son derece önem arz eden yönetim politikaları, aile işletmeleri açısından önemli bir avantajdır. Çünkü aynı yönetici çok uzun süre için başında kalabilmekte ve politikaların sürekliliği sağlanmaktadır. Bu süreklilik beraberinde uyumlu bir örgüt iklimi getirebilmektedir (Yakupoğulları, 2001:19).

Akdoğan (2000)'a göre ise globalleşen ve değişen dünyada işletmelerin yöneticilerinin sık sık değişmesi işletme kültürünü de etkileyebilmektedir. Her gelen yönetici yönetim anlayışını değiştirmektedir. Bu değişime karşı aile işletmelerinde uzun yıllar aynı yöneticinin işletmeyi idare etmesi yönetim politikalarında yeknesaklığı sağlamaktadır. Özellikle amaçlarını doğru olarak belirlemiş aile şirketlerindeki bu sürdürülebilir düzen diğer işletmelere göre aile şirketlerine büyük bir avantaj sağlayabilmektedir.

#### **1.4.1.4. İşletmeyi Tanıyan ve Devamlı Temasta Olan Ortaklara Sahip Olma**

Aynı aileden gelen aile üyelerinin benzer kültürel özellikleri, günün büyük bir bölümünü beraber geçirmeleri ve bunun gibi birçok özelliği sayesinde aralarındaki iş paylaşımı, iş birliği ve uyumun sağlanması daha kolay olabilmektedir. Aile işletmeleri birbirini tanıyan aile üyelerinden oluştuğu için işletmede herkesten maksimum verim alınabilmektedir. Diğer işletmelere bakıldığında ise işletme farklı kültürel özellikleri taşıyan birçok kişiden oluştuğu için yönetim seviyesinde bazı konularda fikir çatışmaları, görüş ayrılıkları yaşanabilmektedir (Yakupoğulları, 2001:20, Yıldız, 2008:23). Aile işletmelerinde aile üyeleri işletmenin sermaye ihtiyacını karşılamak için kâr paylarını minimize edebilirlerken, kişisel kaynaklarını da işletmeye aktarabilirler. Aile üyelerinin şirkete karşı legal sorumluluklarının haricinde onursal olarak sorumlulukları vardır (Ateş, 2005; 8).

Bu sorumluluklar aile işletmesi olmayan işletmelerin aksine aynı aile üyesi, aynı kültüre sahip aile işletmelerinin yapacağı olaydır. Bu aile işletmeleri için büyük bir avantajdır. Sürekli aile üyeleriyle bir arada olmak, bir davranış gerçekleştirildiğinde sebebini anlayabilmek, iş

yerinde uyumlu şekilde çalışmak aile işletmelerinin başarılı olmasını etkileyebilen önemli faktörlerdendir (Akdoğan, 2000; 34)

#### **1.4.1.5. Hızlı Karar Alabilme**

Aile işletmeleri rekabet ederken; güvenilir bir işletme olarak gözükme, müşteri sadakati sağlayarak uzun dönemli ilişkiler kurma başarısı, pazardaki hızlı değişimleri takip ederek hızlı tepkiler vermek için daha fazla kontrole sahip olma, daha esnek bir organizasyon yapısının faydalarından yararlanma, müşteri sadakatine atfedilen önem, uzun dönemli paradigma gibi çok güçlü avantajlara sahip olabilmektedirler (Chrisman vd., 2003, Barker vd., Tammi vd., 2005). Akdoğan (2000)'a göre bu avantajların yanı sıra yöneticinin yaptığı en önemli iş karar vermedir. İşletme için hayati önem arz eden karar verme ile ilgili olarak olası bir gecikme ise iş hayatında en önemli problemlerin kaynağını oluşturabilir. Aile şirketlerinde diğer işletmeler gibi katı bir bürokrasi olmadığı için yöneticiler karar süreçlerini çok daha hızlı yürütebilmektedir.

Değişken çevre koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin hızlı karar alabilmesi ve değişen çevre şartlarına hızlı uyum sağlaması çok önemlidir. Aile işletmeleri sermayenin önemli bir kısmının özkaynak olmasının getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yolların uygulamaya konulması ve yeni yatırım kararlarının alınması gibi birçok kararı çok daha kısa sürede alabilmektedirler. Ayrıca normal işletmedeki bürokrasiye nazaran aile işletmelerinde fikirler aile olmanın verdiği avantajla daha rahat beyan edilebilmektedir (Yakupoğulları, 2001:20, Yıldız, 2008:22).

#### **1.4.1.6. Kendini İşe Vermiş Sadık Bir Kadro**

Aile işletmelerinde genellikle kültür, gelenek, ahlak gibi kavramlar çok önemli kavramlar olarak benimsenebilmektedir. Bu kavramlar işletme ve çalışan arasında güven ve sadakat duygusunun gelişmesini ve bağlılığın oluşmasını sağlayabilmektedir (Göker ve Üçok, 2006; 48). Bu bağlılık ve sadakat çalışanlara daha çok güven vererek herhangi bir kriz anındaki işten çıkarılma kaygılarını minimize edebilmektedir. Büyük şirketlerin genellikle ekonomik kriz esnasında ilk başvurduğu yöntem olan işten çıkarma durumu aile işletmelerinde kurulan güven ve sadakat ortamıyla en son başvuru yöntemi olarak ele alınabilmektedir. Bu sayede çalışanlar işlerine tam olarak odaklanabilmektedir. İşletme personeliyle geliştirilen iyi ilişkiler ve alınan kararlara çalışanların dahil edilmesi onların işletmeye aidiyet duygusuyla yaklaşımlarını sağlayabilmektedir. Bu sayede çalışanlar işlerine daha özverili yaklaşırken verilen ek işleri de memnuniyetle yerine getirebilirler (Küçük, 2005; 209). Ayrıca çalışanlarla



kurulan samimi ilişkiler işletmede ortaya çıkabilecek problemlerin daha hızlı anlaşılmasını ve daha hızlı çözülmesini sağlayabilir. Böylece yönetim kademesi problemlerin kaynağını aramakla vakit kaybetmez ve kalıcı çözümler üretebilirler. (Halis, 2004; 302).

Aile bireyleri genellikle işletmenin yapacak olduğu yatırımlarda kritik olarak rol oynayabilmektedirler. Aile işletmelerinin sermayesi, ilişkileri ve insan sermayesinin toplamı işletmenin yapmış olduğu yatırımlardaki başarısını arttırabilmekte ve ekonominin sallantıda olduğu dönemlerde işletmeye destek olabilmektedir. Ancak, ailenin bütün üyeleri işletmeye katkı verecek kadar yetenekli ya da başarılı değillerdir. Bu yüzden bu aile üyeleri kendilerini işletmeye adayarak aidiyet duygusu oluşturmakta ve böylece bu eksikliği telafi edebilmektedirler (Sharma ve Irwic, 2005:13) Aile işletmelerinde yönetim kadrosu aile bağlarından kaynaklı olarak kendilerine işe adanmış bir yönetim kademesi oluşmasını sağlayabilmektedir. Bu işe adanmışlık işletmenin verimliliğine ve sürekliliğine olumlu etki sunabilmektedir (Yakupoğulları, 2001:20, Yıldız, 2008:23).

#### **1.4.1.7. Uzmanlık**

Aile bireylerinin uzmanlık bilgisi aile işletmelerinde avantaj sağlayabilen bir durumdur. Aile bireyleri çok küçük yaşlardan itibaren iş hayatına adapte edilirler ve işle ilgili birçok bilgiyi çekirdekten yetişerek öğrenirler. Aile bağları yetenekli aile üyelerinin başka firmalarda çalışmak yerine aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmelerini sağlayabilmekte ve kendilerini işe adanmalarına neden olabilmektedir. Bu sayede aile üyeleri yoğun deneyim ve tecrübeleriyle işe sonradan dahil olan yöneticiler karşısında daha avantajlı duruma gelebilmektedir (Ateş, 2005:11, Yıldız, 2008:23).

#### **1.4.1.8. Dinamizm**

Aile işletmeleri değişen ve gelişen çevre koşullarına diğer firmalara nazaran daha kolay adapte olabilmektedir. Çünkü aile işletmelerinde kurallar ve bürokrasi düzeni diğer işletmelere oranla daha azdır. Bu sayede daha hızlı karar vermekte ve çözüm üretebilmektedirler. Yeni fikir ve görüşlere açık olan aile işletmeleri yeni ürün ve hizmetlerle ekonomiye canlılık kazandırabilmektedirler (Özdemir ve diğ., 2006; 46). Aile işletmeleri ve diğer küçük işletmeler arasında kızışan rekabet tüketiciye olumlu olarak yansımaktadır. Her iki tarafta tüketiciyi kazanabilmek için kızışan rekabet ortamında kaliteli mal ve hizmet sunumunu için çabalayabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 60).

Aile işletmelerine nazaran diğer işletmelerin piyasaları takip ederek değişimleri izlemesi ve ona göre bir hareket gerçekleştirmeleri zaman alabilmektedir. Aile işletmeleri ise bu konuda dinamizm ile bir adım öne geçebilmektedir. Çünkü diğer işletmeler bürokrasi ve kurallar ile zaman kaybederek yatırım ve fırsatları kaçırmakta; aile işletmeleri bürokrasi, baskı ve kuralların azlığından faydalanarak değişen çevre koşullarına daha kolay adapte olabilmektedir (Yakupoğulları, 2001:21, Colli vd., 2003:48)

#### **1.4.1.9. Aile Kültürünün İşletme Kültürüne Etkisi**

Aile işletmelerindeki işletmenin kurum kültürü aile kültüründen gelmektedir. İşletme kültürü ile ailenin değerleri, adetleri bütünleştiğinden işletme kültürü çok daha kolay benimsenebilmektedir. Aile değerleri örgütün kültürünü etkileyebilmekte ve aile kültürünün etkisiyle oluşan işletme kültürünün çalışanlarca kabul oranını arttırabilmektedir. Kabul oranı beraberinde çalışanlara ortak bir amaç hissiyatı yaşatabilmektedir. Diğer yandan aile işletmelerindeki bürokrasi ve kuralların azlığı karar sürecini hızlandırabilirken üst yönetime ulaşmayı kolaylaştırabilmektedir. Bu özellik uzun vadede aile işletmeleri için büyük bir avantaj sağlayabilmektedir (Ateş, 2005:10, Yıldız, 2008:23).

#### **1.4.1.10. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları**

Globalleşen dünya ile işletmeler ülke sınırları dışına açılabilen, kurumsallaşan ve sınırları dışına çıkmaya başlayan işletmeler maliyetleri düşürmek için farklı ülkelere yatırım yapabilmektedirler. Aile işletmeleri ise bu durumun aksine daha milli bir bağlılık sergileyerek kendi ülkeleri ve hatta kendi bölgelerine yatırımlar yaparak bölgesinin ve ülkesinin vatandaşlarına istihdam alanı yaratabilmektedirler (Göker, Üçok, 2006, Yakupoğulları, 2001). Aile işletmeleri yaşanan ekonomik krizlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekte ve kendilerini imkansızla zorlayabilmektedirler. Ülkelerde sosyal refahı arttırması, sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde sermaye sorununu özkaynaklar aracılığıyla çözmesi, aynı kültüre sahip insanlarla sinerji yaratabilmesi ve daha insan odaklı iş ortamlarıyla verimliliği arttırabilmesi gibi birçok avantajla ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsurdur (Akdoğan, 2000).

#### **1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları**

Aile şirketlerinde aile bağlarından dolayı örgütsel yapının belirsiz olması, özsermaye dışındaki kaynaklara erişimin sınırlı olması, üst yönetim kademesinin işletmeyi etkileyen liderlik tarzı, şirket içi uyumsuzluklar, aile üyelerinin her koşulda diğer çalışanların üstüne çıkarılması, aile ortamında yaşanan problemlerin iş ortamına taşınması gibi pek çok problem

ortaya çıkabilmektedir (Ateş, 2005). Özkaya ve Şengül (2006) bu problemlerin en belirgininin aile işletmelerinin kuruluşu ve gelişim aşamasında yaşanan, sıklıkla bahsedilen bir dezavantaj olan kurumsallaşamama olduğunu ileri sürmektedirler.

Bunların yanı sıra: aile işletmelerinin sermaye yapılarının aile içine bağımlı ve zayıf olması, finansmana ulaşmada özellikle kuruluş ve gelişim aşamalarında pek çok engelin çıkması, pazarlama sorunları, sınırların dışına çıkarak ihracat gerçekleştirilememesi durumu, gelişen teknolojiye uyum sağlayamama, yetenekli iş gücüne sahip olamama, yüksek vergilere ve prim ödemelerine maruz kalma, gerekli eğitimin alınmaması gibi birçok olumsuz özellik sıralanabilir (Özdemir ve diğ., 2006).

Aile işletmelerinde belirli bir düzen oturtmak diğer işletmelere çok daha zor olabilmektedir. Çünkü girişimci büyük emeklerle kurup geliştirdiği adeta çocuğu gibi baktığı işletmesini başkalarının inisiyatifine bırakmakta ciddi kaygılar yaşayabilmektedir. Ayrıca girişimcinin işin başında olması, profesyonel yöneticilerle kıyasıya bir rekabet içine girilmesi, aile içindeki sorunların iş hayatına yansıtılması, birinci kuşağın ikinci kuşağı anlamaması ve ikinci kuşağın farklı düşünmesi gibi sorunlar aile işletmeleri için bir yandan üstünlük sağlayabilirken diğer yandan zayıflığa neden olabilmektedir (Neubauer, 2003:270, Chua, 2003:91, Sherwood, 2005:44).

Aşağıda aile işletmelerinin başlıca dezavantajları maddeler halinde sunulmuştur.

#### **1.4.2.1. Akrabaların Kayrılması (Nepotizm)**

Nepotizm, Latince olarak ‘nepot’ kelimesinden gelmektedir. Nepot kelime anlamı itibariyle ‘yeğen’ anlamında kullanılmaktadır. İşletme kavramı olarak ise yetkinin yakın akrabaya devri ya da torpil anlamında kullanılmaktadır (Ak, 2006; 151). Her ne kadar kötü bir durum olarak lanse edilse de aslında nepotizm aile işletmelerinde aile üyelerinin iktidar için geliştirmiş olduğu iktidar kaybını engellemeye yönelik stratejik bir hamledir (Özler ve diğ., 2006; 272). Fakat nepotizm her ne kadar bir strateji olarak gözükse de aile işletmelerinin en fazla eleştiri aldığı konuların başında gelebilmektedir. Çünkü; aile bağları kullanılarak özel bir çaba ile kişinin diğerlerinden farklı muamele görmesi, bir işletmeye ya da kamu kurumuna yerleştirilmesi, terfi ettirilmesi, ayrıcalıklardan yararlandırılması, görev değişikliği yapılması nepotizm olarak ifade edilmektedir.

Nepotizm, günlük hayatta halk söyleminde “torpil, adam kayırmacılık” olarak ifade edilmektedir. Nepotizmde bir kişinin işletmede işe alınması, yükseltilmesi gibi durumlarda

liyakat ilkeleri olan bilgi, beceri, yeterlilik vb. durumlar dikkate alınmamaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2003:426).

Bu durum aile üyesi olmayan çalışanlarda moral, motivasyon düşüklüğüne ve verimsizliğe sebep olabilmektedir. Ayrıca yetenekli personelin yükselme şansının olmadığı düşüncesiyle görevden uzaklaşmasına ya da sektördeki başka bir firmaya geçmek için fırsat kollamasına sebebiyet verebilmektedir. Aile değerlerinin, iş liyakati ve iş kültürünün önüne geçmesi durumunda yönetim kademelerinde bilgi ve beceri durumuna bakılmaksızın aileden birinin istihdam edilmesi, işe göre değil; adama göre iş seçiminin yapılması çok daha mümkün hale gelebilmektedir. Böyle bir durumda işletmeyi kalkındıracak yetenekli personeller geri planda kalabilmekte, aile bağları olan çalışanlar ön plana çıkabilmektedir. Bu da sürdürülebilirlik açısından işletmenin geleceğini tehlikeye atabilmektedir. Çünkü gelecekteki yönetimin cesaretsiz ve bilgisiz aile üyelerinden oluşma ihtimali işletme yaşamını tehdit edebilmektedir (Yakupogulları, 2001:22, İyışeroğlu, 2006:22, Yıldız, 2008:24).

#### **1.4.2.2. Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler**

Aile şirketlerinin finansman konusunda yaşayabilecekleri en büyük dezavantaj ailenin sermaye sağlayabilecek gayrimenkul, nakit vb. varlıklarının olmaması ya da aile üyelerinin sermaye girişi sağlayacak varlıklarının bulunmaması durumunda hâlâ dış borçlanmaya olumlu bakmayarak işletmenin büyümesinin yavaşlama ihtimalidir. Bunun yanı sıra ortaya çıkan kârın paylaşılması konusunda aile üleriyle anlaşmazlığa düşmek ve kredi bulma zorluğu da ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca birinci ve ikinci kuşak arasında finansman temini konusunda ciddi görüş ayrılıkları ve beraberinde işletme ortamında ciddi huzursuzluk ve çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Yıldız, 2008:23, Sarsenova, 2008).

#### **1.4.2.3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi**

Aile şirketlerinin genelinde; görevin gerektirdiği sorumlulukların belirtilmemiş olması, aile bireylerinin iş bölümü yapmaması ya da yapılan iş bölümünü kabul etmemesi, sorumluluk ve yetkilerin açık şekilde belirtilmemiş olması aile bireyleri dışındaki çalışanların kafasını karıştırabilmektedir. Çünkü bu çalışanlar kimin yönetim kademesinde olduğunu; kimden emir aldıklarını sorgulayabilmektedir. Eğer aile şirketleri yukarıdaki maddelere ek olarak görev tanımları, iş açıklamaları, yetki sorumluluk bilinci gibi konuları açıklığa kavuşturup ortaya çıkabilecek muhtemel problemleri de büyük ölçüde engelleyebilirler (Akdoğan, 2000). Aile

işletmelerinde aile üyelerinin hangi işten sorumlu olduğu ve işin sınırlarını çizen bir tanım yapılmaması işletmenin zayıf yönlerinden birini oluşturabilmektedir (Güleş ve diğ, 2013).

Aile şirketlerinde aile üyelerinin iş bölümü yapmamaları ya da yapılmış iş bölümüne uymamaları ve birinci kuşağın her işe müdahil olma isteği normal karşılanmakla beraber işletmeye zarar verebilen büyük bir sorun olarak nitelendirilebilir (Akdoğan 2000: 45). Sorumlulukları, sınırları, yetkileri belli eden formal bir düzen olmaması işletmenin zayıf ve yetersiz kalabileceği bir yöndür. (Güleş ve diğ, 2013) Çünkü aile dışı çalışanlar için kafa karışıklığına sebep olan bu durum çatışma ve olası problemlerin çıkışına neden olabilir (Akdoğan 2000: 45).

#### **1.4.2.4. Yetkinin Merkezileşmesi**

Yetkinin merkezileşmesi, yetki kademesinin tek bir elde toplanması demektir. Başka bir deyişle bir organizasyonun yönetiminin belli bir grup ya da kişinin elinde toplanmasıdır. Aile şirketlerinde başta girişimi kuran kurucu olmak üzere aile üyelerinin hiçbiri yetki devrine yanaşmayabilmektedir. Yetkinin devredilmesi demek aile üyelerinde güç ve saygınlık kaybı anlamına gelebilmektedir. Aile şirketleri işletmenin rutin işlerine müdahale etmekten işletme için büyük önem taşıyan politika, strateji gibi konulara gereken önemi ve zamanı vermeyebilmektedir (Ateş, 2005:16).

Aile üyelerinin yetki devrine olumlu yaklaşmaması, merkezi yetki otoritesini benimsemesi, kuşak gelişimine de engel olabilir. Bir sonraki gelen kuşak çok daha geç ve yavaş gelişebilir. Bu yavaş gelişim yeni kuşakta kararların sorumluluğunu üstlenmeme, yanlış kararlar verme gibi durumları ortaya çıkarabilir. Ayrıca bu merkezileşme yetenekli ve donanımlı çalışanların yaratıcılık duygularını köreltebilir (Yıldız, 2008:24). Aile şirketleri genelde şirketi kuran girişimci tarafından idare edilmektedir. Genellikle yönetimde profesyonel yöneticilerden en az şekilde yararlanılabilmektedir. İşletme açısından hayati önem taşıyan planlama, muhasebe, strateji gibi konularda tecrübesi ve yeteneği olmayan girişimciler aile işletmeleri için çok büyük bir risk teşkil edebilmektedir (Özdemir ve diğ., 2006; 52).

İşletmeye evladı gibi bakan ve başkalarına emanet etmeyi reddeden girişimciler yetkiyi kullanarak en mantıklı kararları kendisi vereceği inanabilmektedirler. Fakat şirketin kurumsallaşabilmesi için diğer yöneticilere ve astlara da görev paylaşılması gerektiği düşünülmektedir. Görev paylaşımı yapılmadığı takdirde yetki merkezi bir hale gelebilmekte ve diğer kuşağın gelişimini bir hayli yavaşlatabilmektedir (Akdoğan, 2000; 34). Yeni gelen kuşak

her ne kadar eğitimli olursa olsun yaş engeline takılabilmektedir. Aile işletmelerinde bilgi, deneyim ve eğitimden çok aile üyeleri genel itibariyle yaşa göre şekillenebilmektedir. Yetenekli, eğitimli gençler büyükleri karşısında çok daha az yetki ve sorumluluk sahibi olabilmektedir (Ateş, 2005; 14).

#### **1.4.2.5. Tutuculuk**

Gelişmiş ülkelerin gelişmesinin asıl sebebi yenilik ve yaratıcılık peşinde koşan, icat ve buluşlarla teknolojik atılımlar yapan kuruluşlara sahip olabilmeleridir. Fakat gelişen ülkelerdeki bu özgür ve yaratıcı şirketlerin aksine şirketin sahibi olan yöneticiler, profesyonel yöneticilerin işlerine çok sık müdahale edebilmekte, yeniliklere kapalı ve tutucu bir yaklaşım sergileyebilmektedirler. Aile işletmelerine bakıldığında durumun çok da farklı olamayabileceği görülmektedir. Aile şirketinin başında bulunan mal sahipleri, işletmeyi hızlı büyüyüp geliştirecek kararları almaktan geri durabilmektedirler. Uzun yıllar şirketi yöneten aile bireyleri değişim ve risklerden çekinebilmektedirler. Ailenin bu tutucu tavrı birçok fırsatın kaçmasına sebep olabilirken şirketin ilk yıllarında gösterilen esnek ve hızlı karar alma potansiyeli yıllar geçtikçe durağan ve tutucu bir hale dönüşebilmektedir. Bu durum işletmeleri olumsuz yönde etkileyerek rekabet etme gücünü azaltabilmektedir. Öte yandan aile işletmelerinin yenilik ve değişime karşı çıkmasının bir diğer nedeni çıkar itibarlarının zayıflayacağı ve yetkilerinin sınırlanacağı endişe olabilmektedir. Bu endişeye karşı çıkan ve yeniliği destekleyen evlatları bile olsa bu öneriler aile büyükleri tarafından reddedilmektedir (Ateş, 2005).

#### **1.4.2.6. Babaerkillik**

İşletmedeki işverenin karar alırken çalışanlara danışmaması, merkeziyetçi karar vermesi ve baskı kuran bir tutumla çalışanlara baba rolünü dayatmasıdır. Bu durumun bir baba rolü edasıyla ara sıra işe yarama ihtimali olsa da zaman zaman özellikle aileden olmayan çalışanlar üzerinde büyük problemler çıkarabilmektedir (Akdoğan, 2000; 34). Baba rolündeki işveren genellikle kararlarının sorgulanmadan yerine getirilmesini, emirlerine uyulmasını ve baskısına boyun eğilmesini bekleyebilmektedir (Yakupoğulları, 2001:25).

#### **1.4.2.7. Yönetimi Devretme Sorunu (Haleflik)**

Yönetim kademesinde gelecek kuşakların egemenliğinin söz konusu olması çok sayıda sorunu beraberinde getirebilmektedir. Eskiden halef selef ilişkilerinde en büyük erkek çocuğun yönetimi devralma geleneği artık bugün yerini bütün aile üyelerinin yönetim kademesi için çatıştığı bir duruma bıraktı. Aile işletmelerinde genellikle üst yönetim işletme yönetimini aile

bireylerinden birine bırakma eğilimindedir. Aile işletmelerinde yönetimin kuşaklar arası devri işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemli görülmektedir. Ancak bu önemli durum birçok aile işletmesinin sonunun gelmesine neden olabilmektedir. Çünkü üst yönetime birden fazla kişinin aday olması beraberinde tartışmaları ve güç savaşlarını getirebilmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi, işletmeyi kuran kurucunun güç ve kontrolü belirlediği kişiye vermesidir. Yönetici aktif işletme hayatı boyunca kendini ölümsüz olarak görmemeli ve aile planlaması yaparak halef selef ilişkisini belirlemelidir. Aksi takdirde kurucunun ölüm, işten ayrılma vb. durumlarında işletmenin geleceği tehlikeye düşebilir. Bu nedenle işletmenin plansız durumda bırakılması olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Yakupoğulları, 2001:25). Bu yüzden varis seçimi çok önemlidir. İşletmenin gelecekte nasıl bir yol izleyeceği varis seçimiyle birlikte netlik kazanabilmektedir (Brockhaus, 2004). İşletmeler için yönetici, rekabet açısından önemli bir avantaj kaynağı olabilmektedir. Bu yüzden gelecekteki liderin kim olacağına karar verilmesi, devir öncesi ve sonrası yetenek ve tecrübe bakımından geliştirilip kazanımlar elde edilmesi çok önemli olarak görülebilmektedir (Cabrera-Suarez, 2005).

Aile şirketlerinde girişimci olan yöneticiler ömürlerinin sonuna kadar işletmenin başında olmak isteyebilmektedirler. Bu yüzden varis konumundaki ailenin diğer üyeleri girişimciye emekliye ayrılması ya da işten çekilmesi için baskı yapmamalıdır. Çünkü, girişimcinin bağı evladı gibi gördüğü işletmeden hemen kopmayabilmektedir. Hatta bu kopma durumu varisin girişimcinin işletmeden ayrılması için yaptığı baskı durumuyla tersine dönebilmektedir. Böyle bir durumda girişimcinin ayrılma isteği azalabilmektedir. Bu azalmayla beraber devrin gerçekleşme zamanı da uzayabilmektedir (Ateş, 2005).

Birden çok kuşağın bulunduğu aile işletmelerinde kurucunu döneminden kalan etki mevcut yönetimin kararları üzerinde etkili olabilmektedir. Böyle bir durumda yönetimin varise devri tam olarak gerçekleşmediğinden işletmenin etkinliğini kısıtlayan bu durum performansı da olumsuz etkileyebilmektedir (Lussier ve Sonfield, 2004:2). Yönetimin varise devri aile şirketlerinin sürekliliği ve geleceği açısından büyük önem arz edebilmektedir. Eğer işletme bu önemli durumu başarıyla gerçekleştirebilirse sürdürülebilirliğini sağlayabilmektedir. Eğer işletme devir sorununu başarıyla aşamazsa dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006:810).

Günel (2005)'e göre aile şirketlerinde şirketin başarılı şekilde varis devri yapabilmesi için devir planlaması çok önemlidir. Yıldız (2006)'a göre bu devir planlamasını gerçekleştirmek sadece yönetimin geleceğini belirlemekle sınırlı değildir. Yıldız, İşletme için

yeni bir vizyon, yeni yol haritası göstermekte kurucunun en asli görevlerinden biri olduğunu ileri sürmektedir.

Aile işletmeleri için hayati öneme sahip olan yönetimin devri, kriz baş göstermeden gerçekleştirilebilirse başarılı olur. Zamanı geldiği halde yapılmayan yönetim devirleri beraberinde kriz ve problemleri getirebilmektedir (Sevinç, 2005; 319). Girişimcinin özelliklerini taşıyan bir evladın işin başına geçmesi işletme açısından büyük bir avantaj olarak görülebilirken, yeteneksiz bir evladın işin başına gelmesi de büyük bir dezavantaj olarak nitelendirilebilmektedir. Bu dezavantajın çözümü de işletmenin profesyonel yönetime devredilmesidir. Yönetimin profesyonel bir yöneticiye devredilmesi son yıllarda aile işletmelerinde yaşanan krizleri aşmakta kullanılabilen bir yoldur (Akdoğan A.2000, 34-38). Bu yola ek olarak aile işletmeleri kendi çocuklarına gerekli eğitimleri aldırabilir ve uzmanlık, profesyonellik gibi kazanımları elde ettirerek devri profesyonel aile bireylerine gerçekleştirebilirler (Develi, N. 2008:28).

#### **1.4.2.8. Aile Üyeleri Arasında Rekabet**

Aile işletmelerinin en büyük avantajı olan kan bağı bazen aile üyelerinin arasındaki rekabetle ortamı bozabilmekte ve işletmenin geleceğini tehlikeye atabilmektedir. Aile üyeleri arasında yaşanan ve özellikle de yönetimde bulunan aile üyelerinin yaşamış olduğu aile içi sorunlar, işletmeye yansıtılmasıyla beraber işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Aile içi sorunlar işe yansıtılmamalı ve kısa sürede çözümlenmelidir (Ward, 2004:3, Günel, 2005:32, Yıldız, 2008:24, Elalmış, 2011).

Aile üyelerinin farklı açılardan bakmaya başlaması çatışmaların ana temelini oluşturabilmektedir. Aile bireylerinin güç ve kontrol çatışmaları, birbirleriyle yarışma halinde olması, iş yükündeki ve ücretlerdeki adaletsizlik, babanın çocuklara karşı ayrımcı tavır alması, farklı aile üyelerinin kayrılması gibi konular aile üyeleri arasın arasında çatışma ve kıskançlığa sebep olabilmektedir (Ateş;2005; 13, Kılınç, 2000; 4). Bu durumlarla karşılaşmamak için girişimcinin varis planlamasıyla beraber ölümünden önce varisi belirlemesi gerekmektedir. Bu planlama yaşanabilecek olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır (Akdoğan, 2000).

#### **1.4.2.9. Yönetim Personelinin Eğitiminin İhmal Edilmesi**

Aile şirketlerinde üst yönetim mükemmel olsa bile hızla gelişen ve değişen dünya da bu yöneticilerin eğitime tabii tutulmaları işletmenin geleceği açısından büyük bir önem taşıyabilmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kademesi birçok işe koşabildiği için eğitim için



gerekli zamanı bulamayabilmektedir. Kurumsallaşmış olan büyük işletmelerde yöneticiler eğitimlerine her zaman daha fazla kaynak ve zaman ayırabilirken aile işletmeleri kaynak ve zaman darlığından dolayı gerekli önemi eğitimlere vermeyebilmektedir (Yakupoğulları, 2001).

#### **1.4.2.10. Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü**

Aile şirketlerinde üst yönetim kadrosu genelde aile bireylerinden oluşsa da belli bir büyüklüğe ulaşmaları halinde profesyonel yönetici istihdamı zorunlu bir hale gelebilmektedir. Ancak bu her ne kadar bir zorunlulukta olsa aile işletmeleri profesyonel yönetici bulma konusunda diğer işletmelere göre çok daha fazla zorlanabilmektedir. Çünkü aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar yüzünden profesyonel yöneticiler bu kavgaların içine dahil yerine aile şirketlerine olumsuz bir yaklaşımla bakabilmektedirler. Hem de aile işletmeleri belirli bir kültür, gelenek ekseninde olduğu için dışarıdan gelen yöneticinin adaptasyon süreci zorlu olabilmektedir. Bu yüzden birçok profesyonel yönetici aile işletmelerine çekinceli yaklaşabilmektedir. Eğer aile bireylerinden iyi bir eğitim alıp uzmanlaşmış olan üyeler yoksa iyi bir yönetici kadrosu oluşturmak aile üyeleri için çok büyük bir problem oluşturabilmektedir (Yakupoğulları, 2001:27, Lussier ve Sonfield, 2004:3,).

#### **1.4.2.11. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi**

Aile şirketlerinde görülen önemli dezavantajların başında gelen bu durum; yazılı belgelere, istatistiklere, verilere inanmak yerine deneme yanılma yoluyla kazanılan tecrübelere inanılarak önem verilebilmesidir. Planlama, raporlama gibi durumların aile şirketlerinde hiç gelişmemiş olması ya da yeterli düzeyde gelişmemesi de bu durumu tetikleyebilmektedir. Sistemik verilen toplanması ve analiz edilmesi süreci yerine fikrine güvenilen kişilerden yararlanılabilmektedir. Üst yönetimdeki girişimcinin kendi mantığında kurup oynadığı stratejiler işletmenin diğer çalışanları için süreçleri zorlaştırabilmektedir. Tahminleri, planlama ve stratejileri kendince sistematize ederek hareket edebilmektedirler (Yıldırım, 2007 ve Fındıkçı, 2008).

#### **1.4.2.12. Kurumsallaşamama**

Kurumsallaşma işletmenin sistemli bir halde işleyişini sürdürebilmesi demektir. Bütün işletme yapıları açısından büyük önemi bulunan kurumsallaşma, aile şirketleri için çok daha önemli bir konumdadır (Fındıkçı, 2005) Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin %90'ının aile şirketi olduğu düşünülmektedir. Bu aile şirketleri iş ortaklıklarının yanı sıra duygusal ortaklıklarda barındırmaktadır. Bir aile şirketi ile ailenin kendisinin kurumsallaşması arasında

büyük farklılıklar bulunabilmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, işlerin sistemli hale gelerek işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla ilgilidir. Ailenin kurumsallaşması ise bugünü ve geleceği gösteren durumların yazılı olarak belirlenmesidir. Bunun ilk adımı ise aile tarafından oluşturulan aile anayasasıdır (Özkaya ve Şengül, 2006) Aile anayasası, aile bireylerinin işletme ile ilgili durumlarını düzenlemeyi hedefleyen yazılı bir kurallar bütünü olarak söylenebilmektedir (Montemerlo ve Ward, 2011). Halef problemleri, devir işlemleri, hissedar hakları gibi birçok kavram bu anayasa ile netleştirilmekte, bu ve birçok konudaki olası çatışmalar engellenebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Aile bireyleriyle birlikte hazırlanan bu anayasanın çatışmaları azaltıcı gücü bulunabilmektedir. Aile fertlerinin şirketteki pozisyonları, kâr dağıtım oranları, aile üyesi istihdam etme şartları, işten ayrılma durumları gibi birçok durum bu anayasa ile birlikte netleştirilebilmektedir (Atılğan, 2003) Aile anayasasına ek olarak bu anayasaya geçişin ilk adımı olarak görülen aile konseylerinde aile üyelerinin şirkette çalışıp çalışmamasına bakılmaksızın bütün aile üyeleri yer alabilmektedir. Bu konseylerde yazılı aile anayasasının aksine sözlü iletişimlerle gerçekleştirilerek varsa problemler ve sorunların çözülmesi amaçlanır. Uyarı yapılması gereken kişilere uyarılar yapılır. Bu durum birçok muhtemelen problem ve sorunu da engelleyebilmektedir. Buna ek olarak aile bireylerinin ve pay sahiplerinin istek ve ihtiyaçları da yine bu konseyde dinlenerek aksiyon alınabilmektedir (Yaveroğlu ve Hergüner, 2006, Gümüştekin ve Adsan, 2006, Tileylioğlu, 2006, Ward, 2004)

Kurumsallaşmanın olmaması aile şirketlerinin kurucusunun ömrü kadar yaşamasına sebep olabilmektedir. İşletmenin temelinden yetişen birinci kuşak zaman geçtikçe; yetki devri, organizasyon, halef yetiştirme, liderlik gibi konularda yetersiz kalabilmekte ve destek arayışına girebilmektedir. En zor anında aradığı bu destek kurumsallaşma tarafından sunulabilmektedir. Çünkü aile şirketlerinde kurumsallaşma sorunu başta olmak üzere yetki devri, yönetim devri gibi konularda da birçok sorun yaşanabilmektedir. Bu problemlerin çözümü ise aile şirketi yöneticilerinin kendilerini geliştirerek beceri düzeylerini arttırmasından geçebilmektedir. Bu artış kurumsallaşmayla mümkün kılınabilir. Aile şirketlerinin temel amacı aile birliğini ve şirketin karakterini koruyarak kurumsallaşmak olmalıdır. Sürekli başarının ardında sistemli bir yapı vardır. Bu sistemli yapı kurumsallaşmayla mümkün kılınabilmektedir (Kaymaz,2006). İşletmelerde kurumsallaşmanın ufak emareleri olarak görülen bazı faktörler bulunabilmektedir. Bu faktörler; yetki devri, yönetim anlayışı, işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin iletişim sisteminin kurulması şeklinde sıralanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç,2009:450).

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE KUŞAKÇATIŞMASI

#### 2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

Aile işletmeleri amaçlarına ulaşabilmek için maddi ve manevi kaynakları en optimal şekilde kullanabilmek zorundadır. Bu amaçlara ulaşabilmek yönetimin; üretim, finans, pazarlama gibi faaliyetlerini kusursuz olarak işletebilmesiyle mümkündür. Bu kusursuzluğun sağlanmasının yolu da işletmede yürütülen birtakım fonksiyonlardan geçebilmektedir (Elalmış, 2011). Şüphesiz her işletme gibi aile işletmeleri de birtakım fonksiyon sorunları yaşayabilmektedir. Sahip olmuş olduğu kan bağları ve yakın aile ilişkileri sebebiyle bu sorunlar genellikle insan ilişkilerinden kaynaklanabilmektedir. Bu sorunların çözüm yolları bulunarak üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır (Gümüş, 2015). Aile şirketlerinde yönetim işi şirketin sahibi ya da yöneticisi tarafından idame ettirilmektedir. Yönetimde kararın sadece bir kişi tarafından alınması ve bütün fonksiyonların tek bir kişiye bağlanması işletmeyi zora sokabilmektedir. Kurumsallaşan ve profesyonel yöneticileri istihdam eden aile işletmelerinde bütün fonksiyonlar farklı yöneticilere bağlanarak tek elden karar mekanizmasının dışına çıkılmaktadır. Bu sayede ayrı ayrı yöneticiler tarafından verilen kararlar şirketin büyümesi ve gelişmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir (Tekin, 2014).

Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde yönetici kademesinin genellikle yetersiz bilgi ve tecrübeye sahip olması ve aile kültürünü çalışanlarıyla bütünleştirmemesi birtakım yönetim fonksiyonu sorunlarını ortaya çıkarabilmektedir (Karataş, 2016). Yönetim fonksiyonlarının en iyi şekilde yerine getirilmesi profesyonel bir yönetim anlayışı ile sağlanabilmektedir. Profesyonel yöneticiye sahip olmayan kurumsallaşmamış aile işletmelerinin günümüz değişim hızıyla baş etmesi ve etkin yönetim fonksiyonlarını hayata geçirebilmesi kolay değildir (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

Bu bağlamda aşağıda aile işletmelerinin karşılaştığı yönetim sorunlarına değinilmiştir.

##### 2.1.1. Planlama Sorunları

Planlama, gelecekle ilgili öngörülerde bulunarak olası durumlara karşı aksiyon alınmasıdır. İşletmeler açısından hayati bir öneme sahip olan planlama kavramı işletmenin

yaşama amacı olan örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan strateji ve politikaların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Çevresel koşulların hızla değiştiği günümüzde söz konusu bu değişimlere planlama ile ayak uydurulamabilmektedir (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

Her işletme gibi aile işletmelerinin de yönetme işi planlama ile başlamaktadır. Yöneticiler hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için birtakım tahminler yürüterek kararlar alabilir. Ancak, aile işletmelerinde planlama yapabilmek ve bu planlamayı gerçekleştirebilmek daha zordur. Çünkü; aile şirketlerinde kurumsal bir şirket gibi vizyon ve misyonun belirli olmaması, yönetim kademesinin profesyonel yönetici kadar donanımlı olmaması, bilimsel planlamaya yönelik kararların alınmaması, uzun vadeli düşünülmemesi, belirlenen planların aile planlarıyla çatışması gibi sorunlar başlıca planlama sorunlarını oluşturabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Bu sorunları yaşamamak için aile işletmeleri yönetimde profesyonel yöneticilerle çalışmalı ve işletmenin A takımı sayılan beyin takımını oluşturmalıdır. Bu takım SWOT analizi yapmalı ve mevcut stratejileri değerlendirerek en optimal stratejiyi seçmeye çalışmalıdır (Karabulut, 2008).

İşletmeler bu optimal stratejiye ulaşabilmek, rakiplerinin önüne geçebilmek ve hayatlarını devam ettirebilmek için planlama yapmalıdırlar. Çevresel ve teknolojik gelişmeleri ancak planlama fonksiyonu ile zamanında takip edebilirler. Planlama yapılırken girişimci ve yönetici birbirlerinden destek olarak iletişimde bulunmalıdır. Birbirlerinin fikrini ve katkısı talep etmelidirler (Güven vd., 2003:316).

### **2.1.2. Örgütlenme Sorunları**

Örgüt, hedeflenen amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanların sistemli bir şekilde çalıştıkları yapısıdır. Örgütler verimlilik ve etkinliklerini sağlamak için mevcut insan kaynaklarını (İ.K) ve fiziksel unsurlarını optimal ve koordineli bir biçimde bir araya getirmelidir. Bu sürece örgütlenme ya da örgütsel tasarım adı verilmektedir. Bu süreçte insanların bir araya gelerek oluşturdukları grupların örgütün başarısında katkısı çok büyüktür. Bu örgütlemedeki en önemli nokta örgüt yapısının doğru şekilde analiz edilmesi, biçimlendirilmesi ve buna uygun görevlerin örgütün ortak amacına uygun şekilde verilmesidir. Örgütlenme tüm bu bahsedilen amaçlardan da öte olarak işletmenin etkinliğini ve verimliliği optimal seviyeye çıkarmaya çalışan bir yönetim fonksiyonudur (Akgemci ve Sevinç, 2003:516).

Aile şirketlerindeki en önemli örgütlenme sorunlarından biri, donanımlı eleman kaynağının yetersiz olmasıdır. Çünkü aile işletmelerinde işletmeye katılan üyelere kan bağı

durumu yeterli olabilirken, bilgi beceri, tecrübe gibi durumlar değerlendirmeye dahil edilmeyebilmektedir. Alınan kişiyle kan bağıının olması güvenilir olacağı görüşü taşıyabilmektedir. Bu durum aile işletmelerinin önemli sorunlarından biridir. Formal bir organizasyon yapısı ve katı bir bürokrasi süreci yoktur. Görev tanımları, terfi kriterleri, ödül – ceza mekanizmaları gibi sistemler bulunmamaktadır. Ayrıca nepotizm işten çıkarılma, ceza alma gibi durumlara da engel olmaktadır (Tanta vd., 2003; Karabulut, 2008).

Örgüt yapısı merkezîyetçi bir konumdayken karar alma süreçlerinde de aile üyelerinin ve kan bağıının önemi çok büyüktür. Önemli kararlar aile ortamında alınmaktadır. Bilgili, yetenekli profesyonel yöneticiler ve çalışanlarla, aile bireyleri eşit görülmeyebilmektedir. Aile üyelerine verilen görevler ve roller ile ailede buldukları roller çatışabilmektedir. Görev tanımı olmadığı için işletmenin sahibi örgütün her alanında varlığını gösterebilmekte ve bütün yetkilerini üzerinde toplamaktadır. Tek elden yönetimin gelen tehditlere karşı bakış açısı sınırlı kalabilmekte ve mevcut fırsatlarda kaçabilmektedir (Tanta vd., 2003/a:550, Karabulut, 2008:652).

### **2.1.3. Koordinasyon Sorunları**

İşletmede bulunan birbirinden farklı bölümlerin, görevleri ve işleri arasında koordinasyonun sağlanması işletmeler açısından çok önemlidir. Birlikte hareket edebilme kabiliyeti ortak amaca ulaşmak için işletmedeki çalışanların birbirlerini tamamlamasına, varsa görüş ayrılıkları bunların giderilmesine ve bireysel-örgütsel amaçların uyum içerisinde olabilmesini sağlar (Akgemci ve Sevinç, 2003:517). Şirket içerisinde koordinasyon eksikliğine neden olan bazı faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin başında yine kan bağı gelebilmektedir. Örgüt içi ve örgüt dışı koordineyi kan bağından kaynaklı olarak aile üyelerinin sağlaması, etkin ve teknolojik bir haberleşme biçiminin gerçekleştirilememesi ve aile dışı çalışanlara haber verilmemesi gibi durumlar aile şirketleri açısından önemli koordinasyon sorunlarından sayılabilmektedir (Karabulut, 2008:653).

Aile şirketlerinde bölümler arası etkin bir bilgi akış problemi olabilmektedir. Bu bilgi depolanmadığı gibi yetersiz şekilde diğer kanallara aktarılabilir. Kayıt tutma alışkanlığı bulunmayan aile işletmelerinde zorunluluktan dolayı tutulan kayıtlar da yetersiz ve geç tutulabilmektedir. Bunların nedeni; aile şirketlerinde bilginin sistematik bir biçimde yayılmaması, bilgiye dayalı iş yapılmaması, profesyonel yardım almaktan ve profesyonel düşünme kavramlarından uzak olunabilmesidir. Ayrıca işletmedeki kilit birimlere kan bağından kaynaklı olarak güvenilir aile üyelerinin atanması diğer çalışanlara terfi, ödül gibi imkânların

tanınmaması yol açabilmektedir. Bu da beraberinde iş gücü devir oranının yüksek sayılara çıkmasına sebebiyet verebilmektedir (Tanta vd., 2003/a:551).

Bir başka koordinasyon sorunu ise uygun ortamın yaratılmaması ve yeterli malzemenin sağlanamamasıdır. Bu sorunun çözümü için yöneticiler ve girişimci koordine bir şekilde hareket etmelidir. Çünkü bu sorunun çözümü girişimcinin öncelikli görevleri arasında sayılabilir (Güven vd., 2003:317).

Aile şirketleri büyüme aşamasına geldiği dönemde profesyonel yöneticilerle çatışma durumuna düşebilmektedir. Bu durumun yaşanmaması için girişimci ve profesyonel yönetici koordine bir şekilde çalışarak kurumsal bir işletme için gerekli olan tüm aşamaların gerçekleşmesini sağlayabilmektedir. Vizyonun ve amaçların belirlenmesi, taktiksel ve stratejik kararların alınması, geleceğe yönelik planların yapılması vb. birçok durumu koordine şekilde beraber değerlendirmelidir. Koordineli çalışmak olası koordinasyon ve verim sorunlarıyla diğer çalışanları etkileyebilecek olan çatışma durumunu engelleyebilmektedir (Akgemci ve Sevinç, 2003:517).

Aile işletmelerinde; şirketle ilgili önemli toplantılara profesyonel yöneticilerin alınmaması, aile üyelerinin bireysel ve şirket amaçlarının çatışması, etkin iletişim kurulamaması da koordinasyon sorunlarını ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca aile üyelerinin arasındaki yaş farkı ve kuşak çatışmaları, çalışanlardan kendilerini üstün görmeleri de birer koordinasyon sorunu olarak sayılabilmektedir (Karpuzoğlu, 2003, Karabulut, 2008).

#### **2.1.4. Yürütme Sorunları**

Yönetim fonksiyonlarında, planlama ve organizasyon fonksiyonlarından sonra sıra bu fonksiyonlara bağlı organizasyonun harekete geçirilmesidir. Yönetici, planlama fonksiyonunu gerçekleştirdikten sonra işletmenin amacına göre örgütleme fonksiyonunu tamamlar. Bu aşamadan sonra işletme harekete hazır hale gelebilmektedir. İşletmeyi harekete geçirecek olan fonksiyon yürütme fonksiyonudur. Bu fonksiyonun asıl başarı kaynağı çalışanlarla iletişimde olmak ve onları güdüleyecek unsurları bulmak olarak söylenebilir. Gdülenen çalışan kendine verilen görevi başarıyla yerine getirmeye çalışabilmektedir (Güven ve diğ., 2003).

Çalışana yetki ve sorumluluk yükleyebilmek için çalışanın iş tanımına uygun olup olmadığı bilinmeli ve çalışan tanınmalıdır. Çalışanlar ile iletişim düzgün sağlanmadığı takdirde küçük sorunlar büyüyerek bir çığ haline gelebilmektedir. Bu durumda ufacık bir sorun katlanarak yöneticiye kadar ulaşabilmektedir. Aile işletmelerinde sıkça görülen yetersiz ve

düzensiz bilgi akışı en önemli sorunlardan biridir. Gerekli bilgilerin gerekli bölüm ya da kişilere aktarılamaması, etkin haberleşme akışının sağlanamaması başlıca problemler olarak görülebilmektedir (Tanta ve diğ., 2003).

Aile işletmelerinde yaygın olan bir diğer sorun ise gerçekçi olmayan kulaktan duyma bilgilerdir. Yetersiz ve düzensiz bilgi akışından kaynaklanan bu haberler aile işletmelerinde genellikle görülebilmektedir. Bu tür gerçekçi olmayan konuşmalar çalışanların motivasyonlarını düşürebilirken verimliliklerini de etkileyebilmektedir. Böyle durumlar yaşanmasını engellemek için yönetim çalışanlarla iletişim halinde kalabilir. Onlara gelecekle ilgili bilgilendirmeler yapabilir. Bu davranış çalışanların moral ve motivasyonunu arttırabilirken onların üzerinde de olumlu etkiler yaratabilecektir (Akgemci ve Sevinç, 2003).

Kısaca yürütme fonksiyonu organizasyonda yer alan çalışanların işlerini etkili ve verimli yapmalarını amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşabilmek içinde mevcut yönetimin ödüllendirme mekanizmasını çalıştırması gerekmektedir. Çünkü ödüllendirilen personel çalıştığı işine karşı güdülenebilecek ve dört elle sarılabilecektir. Verilecek ödülün ne olduğuna yönetici ve girişimci iletişim halinde ortak şekilde karar vermelidir (Güven ve diğ., 2003).

### **2.1.5. Denetleme Sorunları**

Şirketlerin; denetleme işini düzenli olarak yapmaması, denetim sürecini teknolojik fonksiyonlardan yararlanarak gerçekleştirilmemesi, bunların dışında bir denetim mekanizmasına sahip olunmaması denetleme problemleri olarak ortaya çıkabilmektedir. (Karabulut, 2008).

Aile üyeleriyle profesyonel çalışanlar arasında eşitsizlik olması raporlama sisteminin yetersizliğinden kaynaklanabilmektedir. Kan bağından kaynaklı olarak akrabalara güvenilerek denetimlerin yapılmaması, yetki ve emir komuta sisteminin işlememesi beraberinde denetim sorunlarını getirebilmektedir. Denetleme süreci planlama safhasında amaçların belirlenmesi ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve bu iki unsurun karşılaştırılması ile ortaya çıkar. Bunların arasında fark var ise düzeltici çözümler devreye alınır. Denetleme kavramı yönetim fonksiyonlarının ne oranda başarılı olduğunu araştırır ve varsa sorunları tespit eder (Karpuzoğlu, 2003, Karabulut, 2008)

İşletmenin; hedeflerine ulaşması, problemlerin ve sorunların nedenini bulması, hedeflenen nokta ile ulaşılan mevcut nokta arasındaki farkın bulunması gibi bütün bu

durumlarla ilgili olarak girişimcinin bilgisinin olması gerekir. Fakat girişimci bu bilgiye kendi gözlem ve yönetici raporları ile ulaşmayı hedefleyebilmektedir (Güven ve diğ., 2003).

İşletmede çalışanların ve iş sürecinin denetlenmesi ve varsa problemlerin aile üyeleri tarafından profesyonel yöneticiye aktarılmasının daha iyi olacağı düşünülmektedir. Denetleme aşamasındaki karşılaşılan en büyük sorunlardan biri bu bilgilerin işletme sahibi ya da aile bireylerinde kalması ve profesyonel yöneticiler ile paylaşımının reddedilebilmesidir (Akgemci ve Sevinç, 2003).

Aile işletmelerinde denetleme fonksiyonu genellikle sezgiye dayalı olarak yapılabilmektedir. İşletme yöneticisi; bilimsel veriler, istatistik teknikleri ve analizler yerine aile üyelerinin düşüncelerine göre nihai kararı verebilmektedir. Böylesine riskli bir denetleme tekniği ile yanlış bilgilendirilme, eksik iletişim gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca denetleme mekanizması girdi ya da süreç kısmında değil, çıktı kısmında çalışmaktadır. Genellikle aile işletmelerinde denetim muhasebenin işini doğru yapıp yapmadığı olarak algılanabilmektedir (Tanta ve diğ., 2003).

Değişen koşullara ve çevreye uygun şekilde yaşayan ve yaşamını sürdürebilir şekilde devam ettiren bir aile işletmesi olmak için; esnek bir yapıya sahip olmak, hedeflerle uyumlu çalışmak ve bütün organizasyonu kapsayan bir denetim mekanizmasını geliştirmenin daha iyi olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca kontrol mekanizmasını etkin bir şekilde çalıştırabilmek için organizasyona uygun birtakım yönetmelikler ve kurallar oluşturulmalıdır. Performans değerlendirme ve raporlama mekanizmaları kurulmalıdır. İş süreçleri ve iş tanımları belirlenmeli, girdi ve çıktı kontrolü sağlanarak maliyetler incelenmelidir. Bu kontrol sürecine aile dışı çalışanlar kadar aile bireyleri de dahil edilmelidir (Karpuzoğlu, 2003).

## **2.2. Aile İşletmelerinde Yetki Devri**

Yetki, başkalarına hareket emri vermek, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ya da bir olayla alakalı karar vermek için diğerlerine iş yaptırma gücüdür (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Başka bir tanıma göre ise yetki: kişiye işletme tarafından verilen, başkaları hakkında karar verme ve onları yönetme hakkıdır. Bu hak doğrudan kişiyle alakalı değil, makamla alakalıdır. Kişinin bulunmuş olduğu makama kim gelirse gelsin bu hakları elde edecektir (Koçel, 2003).

Yetki devri ise, bir makamda bulunan yöneticiye verilmiş olan karar gücünün belli durumlar oluştuğu takdirde astına bırakılmasıdır. Ancak bu hak ömürlük ve bir seferlik değildir.



Yönetici istediği takdirde bu hakkı astından geri alabilir. Yetki devrinde asıl amaç yeni bir formal yapı oluşturmak değildir. Buradaki amaç yönetici arka planda hala sorumlu kişi olarak devam ederken astının yetenekli ve sorumluluk sahibi olduğunu düşünerek ona bir şans vermesi ve hakkını devretmesidir (Rodoplu, 2001).

Yetkinin asta devredilmesinde 3 önemli nokta bulunmaktadır: (Ergül, 2006).

- Asta bütün işlerin değil; bazı işlerin aktarılması,
- Astın karar mercii yapılarak karar hakkı verilmesi,
- Astın kendisine verilen yetki ile almış olduğu işi ve sorumluluğu benimsemesi ve işi tamamlaması.

Özellikle aile işletmelerinde girişimci yetkiyi tek kademedede toplayıp bütün işlere koşmayı hedefleyebilmektedir. Fakat bu olanaksızdır. Girişimcilerin görev ve sorumluluklarının bir kısmını diğer çalışanlara devretmesi gerekmektedir. Fakat yetki devri mevcuttaki işin tamamının diğer çalışanlara bırakılması değil, birtakım karar süreçlerinin devredilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003)

Yetki devri modern yönetimin şartlarından bir tanesidir. Yöneticilerin organizasyonu başarılı ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için astlarına yetkiyi devretmeleri bir ihtiyaçtan öte zorunluluktur. Bu yüzden yetki devri yapabilen yöneticiler başarılı ve etkili yöneticiler olarak sayılabilirler. Yetki devri her ne kadar kolay bir iş gibi gözükse de birçok aile işletmesinde bunun başarıyla uygulanamadığı görülmektedir. Çünkü girişimciler genelde karar verme sürecini tek adam şeklinde merkeziyetçi bir yapı olarak benimseyebilmektedirler (Ergül, 2006:9).

Yetki devriyle ilgili tek problem girişimcilerin isteksizliği değildir. Aile işletmelerinde sıkça görülebilen girişimcinin astını tanımaması, devrin nasıl gerçekleştirileceğini bilmemesi, yetki devrini sadece asta yardım etmek olarak görmesi, astların eğitimini ve gelişmesini önemsememesi, ekip yönetimini ve kararlara katılımı benimsememesi, farklı fikirlere açık olmaması ve otoriteyi elden bırakmak istememesi de yetki devriyle ilgili başlıca sorunlar olarak görülebilmektedir (Rodoplu, 2001, Ergül, 2006).

Yöneticiler yetki devri konusunda aceleci davranmamalı, dikkatle planlama yapmalı ve bu karmaşık süreci iyi yönetmelidir. Hangi görevin hangi aile üyesine ya da çalışana uygun olduğu tartmalıdır. Görev tanımı itibariyle astlarını nitelik yönünde değerlendirerek yetki devrini en uygun kişiye yapmalıdır (Özalp ve diğ, 2006)

Yetki devriyle birlikte girişimci yönetim işine daha fazla vakit ayırabilirken işletmeyle ilgili daha çok şey başarabilecektir. Astlar ise üstlenmiş oldukları yetkiyle birçok beceri kazabilirken daha kolay terfi imkanına kavuşabilirler. Yetki devrini reddeden yöneticiler kendisinin ve astlarının gelişimini kısıtlayıp gelişim süreci engelleyebilmektedirler (Ergül, 2006).

Yetkiyi devretmek işletmeyi kuran girişimcinin istemediği işleri aile üyelerine ya da çalışanlara (astlarına) devretmesi demek değildir. Mevcuttaki iş yükünü astlarıyla paylaşarak süreci en etki şekilde yönetmek demektir. Bu sayede astların da tecrübe ve deneyim kazanması sağlanabilir (Özalp ve diğ., 2006) Girişimci yetkiyi devredebilir fakat sorumluluğu devredemez. Astına verdiği işten ve yetkiden sorumludur. Bu yüzden bazen işin niteliklerine uymayan astlara yapılan devir hüsrarla sonuçlanabilmektedir (Nelson, 2004)

Yetki devri yapan girişimciler için bazı riskler bulunabilmektedir. Verilen yetkiyi aile üyesinin/çalışanın kullanamaması, başarısız olması gibi durumlarla karşılaşılması için yönetici çalışana destek vermeli ve onunla koordineli şekilde çalışmalıdır. Üst kısımdan başlayan yetki devrinde yönetici astlarının koordine olmasına yardımcı olmalı, stratejiler üretmeli ve gerekli kaynakları bulmalıdır. Çalışanın kendini işletmeyle tek bir vücut halinde hissedebilmesi için yöneticinin uygun ortamı sağlaması gerekmektedir (Rodoplu, 2001).

İşletmeler görev ve sorumluluk verdiği aile üyelerine/çalışanlarına aynı zamanda yetki devri yaparak kurumsallaşmanın gerekliliğini gerçekleştirmelidir. Bu durum kan bağı olan işletme çalışanları açısından da aynı olmalıdır. Aile üyeleri de diğer çalışanlar gibi eğitim ve uzmanlıkları çerçevesinden görevlendirilmeli ve bu bağlamda yetkilendirilmelidir. Aile üyesi oldukları için iş tanımına uymayan vasıfsız aile üyesi çalışanlara yetki verilmemelidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

### **2.3. Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve İşletmeye Olan Etkisi**

#### **2.3.1. Çatışma ve Kuşak çatışması**

Çatışma, iki taraf (kişi ya da grup) arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Ya da bir başka ifadeyle en az iki kişi ya da grup arasında; farklı amaç, farklı hedef, farklı kültür ya da farklı algılamalar gibi birçok durumda ortaya çıkabilen anlaşmazlığa verilen ad olarak tanımlanabilir (Yelkikalan, 2003).

Çatışmalar aile işletmelerinde çok sık görülebilen bir durumdur. İşletme gelir, satış, kâr gibi kavramları hedeflemenin yanı sıra aile üyelerinin tatmin edilmesi, karara katılımı, fikir

beyanı gibi birçok konuyla da uğraşabilmektedir. Bu da beraberinde birçok çatışmayı getirebilmektedir. Aile işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en belirgin fark aile işletmelerinde hem iş hem aile durumunun olmasıdır. Zaman zaman evdeki çatışmalar, işe yansiyabilmektedir. Aile işletmelerinde aile üyeleri işletmede birden fazla konumda bulunabilmektedir. Çalışan, yönetici, sahip, paydaş vb. gibi birden fazla rolün üstlenilmesi, ailesel problemlerin işletme problemlerinin önüne geçmesi gibi birçok neden çatışmalara neden olabilmektedir. Nepotizm, kardeşler arası çatışmalar, aileye sonradan katılan aile üyelerinin çatışmaları, kuşak çatışmaları gibi konular işletme problemlerinden önce gelebilmektedir. Ayrıca işletme anayasası ve aile anayasasının çatışması da bir başka anlaşmazlık sebebi olarak söylenebilir. İşletme içinde her ne kadar işletme kuralları bulunsa da kan bağından kaynaklı olarak aile kurallarının işletme içinde daha baskın olduğu ve uygulandığı görülebilmektedir. Yönetimde birden fazla kuşağın kararlara müdahale etmesi, aktif olarak rol alması, kuşakların hayatlarının birbirinden farklı olması, kuşakların yönetim şekillerinin ve ilişkilerinin birbirinden farklı olması gibi birçok durum kuşak çatışmasını ortaya çıkarabilmektedir (Aykan, 2008).

Farklı kuşaklarda yer alan aile üyeleri iş hayatına değişik açılardan bakabilmektedir. Farklı yönetim ve ilişki şekilleri benimseyebilirken, farklı üretim metotları ve düşünce yapıları sergileyebilmektedirler. Farklı yaş, farklı değer ve farklı karakterde yer alan aile üyelerinin ortak yönetimi üstlenmesi gün geçtikçe daha zor bir hale dönüşmektedir. Farklı kuşaklar arasında yaratılabilecek bir sinerji ile üretken ve verimli bir çalışma ortamı yaratılabileceği düşünülmektedir (Çelen, 2019).

Diğer işletmelerle kıyaslandığında dinamizm konusunda zirvede yer alan aile işletmeleri içeriden bilgi alma konusunda en iyi durumda olan işletmelerdir. İşletmenin her noktasında kan bağı olan çalışanların bulunması aile işletmelerine mükemmel ötesi bir informal güç vermektedir. Fakat kariyer planlaması, kurumsallaşma, gerekli eğitimlerin verilmemesi gibi birçok durum bu dinamik gücü yok edebilmekte ve birçok çatışmayı ortaya çıkarabilmektedir (Aykan, 2006).

Geçmişten bugüne kadar gelen her neslin doğduğu çevre ve dünya farklıydı. Farklılaşan bu dünyada her yeni gelen kuşak kendinden bir önceki kuşağı genel itibariyle tutucu ve durağan olarak nitelendirebilirken, eski kuşaklar ise yeni gelen her kuşağı genellikle sorumsuz ve doyumsuz olarak nitelendirebilmektedir. Bu eleştiriler sonucunda ise kuşak çatışmasının yaşanılması kaçınılmaz olabilmektedir. Eski kuşaklar özellikle 21. Yüzyılın hızla değişen çevre koşullarına adapte olmakta zorlanırken geleneklerine sıkı sıkıya sarılabilmektedirler. Yeniliğe

ve teknolojiye aç olan yeni kuşaklar ise hızlı bir şekilde uyum sürecine girebilmektedir. Kuşaklar arasındaki makasın güç geçtikçe açılarak kuşak çatışmalarını arttırdığı düşünülmektedir (Çelik vd., 2004).

### 2.3.2. Çatışma yönetimi

Bireyler ve zümreler(gruplar) arası çatışma sık görülen bir durumdur. İnsanın bulunduğu ortamdaki kaynakların ve olanakların kısıtlı olması nedeniyle diğer bireyler ya da gruplarla çatışmaması neredeyse imkansızdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır. Çatışma, karşıt görüşlerin bir bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Yaşamını idame ettirebilmesi için en temel ihtiyacı olan fizyolojik ihtiyaçtan başlayarak sosyal ihtiyaçlarının giderilmesine kadar olan süreç, insanı diğer kişi ya da zümrelerle çekişme-çatışmaya itebilmektedir (Evcimen, 2007).

Yönetim yaklaşımlarından modern yönetim yaklaşımına göre işletmelerde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Fakat bu işletme için bilinenin aksine kötü bir durum değildir. Özellikle aile işletmelerinde çatışmaların ortaya çıkmadan engellenmesi, sonlandırılması anlayışı bulunabilmektedir. Fakat iyi yönetilen bir çatışma işletme için yararlı bir duruma dönüşebilir (Elalmış,2011).

Her durum gibi çatışmanın da optimal olanı makbuldür. Çatışma örgüt içinde başladığında örgütsel bir canlanma ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu çatışmanın dozajının kontrol edilememesi ve kontrolden çıkması durumunda işletmenin performansı olumsuz yönde etkilenebilmekte ve çatışma yönetilemez duruma gelebilmektedir. Bu noktada çatışmanın şiddetinin ayarlanması çok önemlidir. Çünkü çatışma şiddetinin az olması işletmede verimsizlik ve durgunluğa neden olabilirken; şiddetli çatışmalar ise personeller arasındaki iletişimi azaltarak işlerin aksamasına neden olabilir. Çatışma konusu aile işletmeleri açısından o kadar önemlidir ki, yöneticiler işletmedeki zamanlarını beşte birini çatışmalara ayırmaktadır. Bu oran bakıldığında çok yüksek bir orandır. Çünkü işletmenin diğer hayati konuları kadar yöneticinin vaktini alabilmektedir (Finch, 2005). Çatışmalar farklı paradigmaları ve sorunlara çözümleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu yüzden bütün çatışmaların bir problem olarak lanse edilmesi çok yanlıştır (Güngör Ak, 2006, Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008). Aile işletmelerinde çatışmanın baskılanması ve engellenmesinin nedeni aile işletmelerinin iki yönlü olmasıdır. Aile işletmelerinin hem aile hem de işletme durumuyla iki yönlü olması muhtemel çatışmalar için zemin hazırlayabilmektedir. Bu çatışmalar genelde evlilik problemleri, çocuklar ve aileler

arasındaki kuşak çatışmaları, kardeşler arasında anlaşmazlık bulunması gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2004). Aile işletmelerinde; kuşak çatışması, kardeşler arası problemler, yetki devri sorunları, kardeşler arası rekabet, aile üyelerinin fikir ayrılıkları, kuşakların bakış açısı farklılıkları, kuşakların algılama farklılıkları, aileye sonradan katılan aile üyeleriyle ilgili sorunlar ve profesyonel yöneticiyle anlaşmazlık gibi problemler başlıca olarak sayılabilmektedir. Bu problemlerin çatışmaya dönüşme nedeni yönetimde birden fazla farklı kuşağın çalışması olarak söylenebilir. Yönetimde bulunan kuşakların her birinin hayatı bakış açısı ve ilişkileri birbirinden farklıdır. Çatışma optimal olduğu sürece işletmeyi başarıya ulaştırabilir. Fakat bu başarıya ulaşmak için bazı unsurlara dikkat edilmelidir. Bu unsurlar; çatışmanın normal olduğu, farklı paradigmalardan sağlıklı olduğu ve yönetilebilen çatışmaların faydalı sonuçlar doğurabileceğidir. Örgütün hangi kademesinde ortaya çıkarsa çıksın, bir çatışmayı kontrol edilebilir düzeyde yönetebilmek için ortaya çıkış nedenini bilmek gerekmektedir. Çatışmanın mevcudiyetini kabul ederek analiz etmek sağlıklı sonuçlara ulaşma açısından önemlidir (Yelkikalan ve Aydın, 2009).

Aşağıda Tablo 2.1’de Kırım (2007) tarafından düzenlenen çatışma yönetim tablosu yer almaktadır. Kaçınma, havale etme ve yüz yüze gelme olarak 3 çatışma yönetim kavramı mevcuttur.

**Tablo 2. 1.** Çatışma Yönetim Tablosu

Kaçınma	Havale Etme	Yüz yüze Gelme
Bilmezden gelmek Uzakta kalmak İnkâr	Hakeme gitmek Aracı kullanmak Kadere bırakmak	Çatışmanın varlığını kabul edip sorunlarını iletişimle çözmek

**Kaynak:** (Kırım, 2007)

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere kaçınma kavramı: çatışmaya girmemek, çatışmanın olduğunu kabul etmemek ve çatışmaya hiç müdahalede bulunmamak olarak açıklanabilir. En zayıf çatışma ile mücadele yöntemidir. Bu yaklaşım geleceğe yönelik olası problemler taşıyabilmektedir. Tablo 2.1’de yer alan diğer yöntem ise havale etme yöntemidir. Bu yöntem, çatışmanın varlığını kabul edip birincil müdahalede bulunmamaktır. Yani çatışmanın çözümü için üçüncül kişiler devreye sokularak problemi onların çözmesi beklenmektedir. (Kırım, 2007).

Yukarıda bahsi geçen iki çatışma yönteminden ayrı olarak en etkili ve tercih edilmesi gereken çatışma yönetim şekli üçüncüsüdür. Üçüncü kavram olan yüz yüze gelme kavramında

çatışmanın tarafları problemi birlikte tespit ederek yüz yüze tartışılar ve birlikte çözüm üretirler. Bu çözüm yöntemi sayesinde çatışmalar daha büyümeden çözülebilmektedir. İşletmede çatışma çıkarabilecek konuların önceden tespit edilmesi ve buna karşı çözümler üretilmesi çatışma halindeki karmaşayı da engelleyebilecektir. Çatışmaları yönetebilmek için gerekli en önemli silahın iletişim olduğu düşünülmektedir. Düzenli aile toplantıları yapılarak ailenin diğer üyeleriyle iletişim halinde olunmalı ve bu toplantılarda iş ve aile durumları tartışılmalıdır. Bu sayede aile toplantıları sayesinde olası çatışmalar büyümeden ortadan kaldırılabilmektedir. Ayrıca aile üyelerinin aile ve iş kavramlarını birbirine karıştırmaması için aile anayasası biçilmiş kaftandır. Bu anayasa sayesinde birçok çatışma belirli kurallarla engellenebilmekte ve çatışmaların önüne geçilebilmektedir. Çatışmaların önüne geçebilmek için bir diğer faaliyette planlama yapabilmektir. Yapılan planlar sayesinde olumsuz durumlar ve gelecek kaygısı en az düzeye indirilmektedir. Ayrıca aile toplantıları haricinde işletmede çalışan diğer personellerin bilgilendirilmesi için belli aralıklarla durum değerlendirmesi ve gelecek planları toplantısı yapılmalıdır. Çalışanların performansına uygun bir ödül sistemi getirilerek olası çatışma ve kıskançlıkların önüne geçilebilir (Kırım, 2007:43, Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008:380).

### 2.3.3. Farklı Kuşak Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri bir insan gibi yaşam sürerler. Doğar büyür ve gelişirler. En nihai sonuç olarak da yaşamları sona erer. Bu sona erişin nedeni bazen aile içindeki problemler ve kan bağları olabildiği gibi bazen de değişime ve çevreye ayak uyduramamak olabilmektedir. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi bazen birkaç kuşak sürebilir. Yaşamı boyunca farklı kuşaklara hizmet eden aile işletmelerinde elbette kuşak değiştikçe dinamikler de farklılaşabilmektedir.

Tablo 2.2’de Ateş (2005) tarafından aile işletmelerinin kuşaklar değiştikçe değişen özellikleri gösterilmiştir. Mülkiyet, örgüt yapısı, karar alma yetkisi, karar alma şekli, iletişim biçimi ve değerler baz alınarak oluşturulan tablo aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2. 2.** Kuşaklar Arasındaki Farklılıklarla Değişen Aile İşletmelerinin Özellikleri

	Birinci Kuşak Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşl.	Karmaşık Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İş.
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyonel çalışanlar arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel çalışan arasında
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit-yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık

Tablo 2.2'nin devamı

Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan ve aileden oluşan kurul da
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey-Yatay	Yatay-Dikey-Çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş Değerleri	İç ve dış politika değerleri

**Kaynak:** (Ateş, 2005)

Ateş (2005) tarafından oluşturulan Tablo 2.2'de birinci kuşak aile işletmelerinde mülkiyet işletme sahibindeyken, büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kardeşler arasında olduğu görülmektedir. Karmaşık yapılı ve sürekli olmayı başaran aile işletmeleriyle birlikte ise profesyonel yöneticilerin istihdam edildiği görülmüştür. Örgüt yapısının ilk kuşak için basit bir yapıda olduğu görülürken işletme geliştikçe basit-yarı merkezi ve sonraki aşamalarda karmaşık bir yapı aldığı görülmüştür. Karar alma yetkisi ilk kuşak için işletme sahibindeyken gelişen işletmeler sonrası kardeşler arasına geçtiği ve sonraki aşamalarda profesyonel yönetici ve danışmanların da işletmede istihdam edildiği görülmektedir. Karar alma şekli ilk kuşak ve gelişme aşaması için için merkeziyetçi bir tek adam rejimiyken, karmaşıklaşan işletme yapısıyla merkezkaç yönetim şekline geçildiği görülmektedir. İletişim biçiminin ilk kuşaklar için yukarıdan aşağıya dikey şekilde olduğu görülürken, büyüyen ve gelişen işletmelerde yatay iletişiminde eklendiği ve sonraki aşamalarda çapraz ve çok boyutlu iletişim seçeneklerinin de kullanıldığı görülmektedir. Değer kavramı olarak ise ilk kuşakta aile ve girişimci değerleri baskınken işletme geliştikçe kurumsallaşmanın arttığı ve iş, iç ve dış politika değerlerinin devreye girdiği görülmüştür.

### **2.3.3.1. Birinci Kuşak Aile İşletmeleri**

Aile işletmesinin kuruluşunda ilk kuşak olan bu kuşak doğal liderlik yeteneğine sahiptir. Girişimci bir ruhun yanı sıra güçlü bir vizyon güçlü bir iletişim yeteneği vardır. Başarma açlığının vermiş olduğu azim ile yaratıcılık ve cesaret bu kuşak için en temel özelliklerdendir (Ağca ve Kızıldağ, 2009; Ateş, 2005). Bu kuşak gözü kara ve hırslı olmasının vermiş olduğu cesaretle risk almaya meyilli kuşaktır. Yapmış oldukları işi çok iyi bilmelerinin yanı sıra onu pazarlamakta üstlerine yoktur. Fakat bu kadar yetenekli olmalarına karşın yeterli eğitim

almamakta ve modern yönetim tekniklerini uygulamaktan kaçınabilmektedirler (Fındıkçı, 2008).

İşletme bu kuşağın inandığı değer ve kültüre göre şekillenmektedir. Bu dönem işletme ve girişimcinin tek bir beden olduğu dönemdir. Öyle ki girişimci işletmeden bir an bile ayrılmayıp ve işlerin başında durabilmektedir. Girişimci olmadan işletmenin yaşayamayacağı inancı hâkimdir. Girişimci işletmede aldığı başarılı sonuçlarla başarı açlığını bastırabilirken ailenin diğer üyelerini de çalışmaları için işletmeye çağırabilmektedir. Girişimci başarmış olduğu bu durumları sürekli kılmak ve sürekli başarı ihtiyacını hissetmek için bütün vaktini işletmeye ayırabilmektedir. Bu durum özel yaşantısında bazı sorunlara neden olabilmektedir. Özellikle çocuklar açısından girişimci olan babanın çok çalışması ve çocuklara vakit ayırmaması çocuklarının işletmeden uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Karpuzoğlu, 2002).

İşletmenin ilk kuşağı olan ve aynı zamanda kurucusu olan birinci kuşakta işler merkeziyetçi bir şekilde yürütülmektedir. Kurucu bütün kararları tek başına almaktadır. Bu durum alt kademelerin verimlilik ve motivasyonlarını düşürebileceği gibi gelişimlerini de engelleyebilmektedir. Kurucunun bir insan olduğu unutulmamalıdır. Hastalık, yorgunluk gibi durumlar işletmedeki iş akışı zor duruma sokabilmektedir. Her ne kadar sıkıntılı bir tercih olsa da müşteriler açısından girişimcinin sürekli iş başında olması güven ortamı sağlayabilmektedir (Günel, 2005, Kırım, 2007). Birinci kuşakta genelde net bir bilgi sistemi bulunmamaktadır. Yazılı prosedürler ve yönetim sistemi olmadığı gibi herhangi bir durumda direkt olarak en üst kademe olan girişimci ile birebir iletişim kurulabilmektedir (Karpuzoğlu, 2002).

İşletme geliştikçe ve kurumun yaşı ilerledikçe girişimci bir sonraki kuşak liderinin kim olacağına karar vermek zorundadır. Eğer girişimci işletmenin tek yönetici ile daha başarılı olacağını düşünürse bir kişiyi seçmekte ve düzen tek kişi idamesinde devam ettirilebilmektedir. Fakat girişimci işletmenin aile olarak daha rahat yönetileceğine inanıyorsa mülkiyet aile üyelerine dağıtmakta ve yöneticilik kardeş ortaklığına geçebilmektedir (Ateş, 2005:29).

### **2.3.3.2. İkinci Kuşak Aile İşletmeleri**

İkinci kuşak olarak tabir edilen bu aşama da genellikle çoğul yönetim devreye girebilmekte ve iki veyahut daha fazla kardeş yönetim işini üstlenebilmektedir. Kuruluş dönemindeki sorunların bazıları çözülerek işletme büyüme dönemine geçirilmektedir. Bu büyüme süreciyle beraber ailenin diğer fertleri de işletmede çalışma azmi kazanabilmektedir (Arslan, 2006). Yönetimin ikinci kuşağa geçmesi ile aile üyelerinin sorumluluklarında



farklılıklar görülebilmektedir. Yönetimdeki genç kuşak birinci kuşaktan farklı olarak işi kurulmuş şekilde yeni bir aşamada devralmıştır. Bu yeni aşamada farklı yönetim ve kontrol teknikleriyle tanıştıkları için birinci kuşaktan farklı olarak değişime ve çevreye ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Birinci kuşak ile aynı çizgide gitmeyi reddedebilir ve kendi yargılarını gerçekleştirmek gerçekleştirmeyi isteyebilirler (Salvato, 2004).

Birinci ve ikinci kuşaklar arasında risk alma ve başarı açlığı arasında farklılıklar görülebilmektedir. İkinci kuşak birinci kuşağın risk almaktan kaçındığını düşünebilirken birinci kuşak ise tecrübesiz ve genç olan ikinci kuşağın riskli durumları sevdiğini düşünebilmektedir. İşletmenin kurucuları eğitim almış olan genç kuşağa nazaran daha sezgisel bir yönetim sergileyebilirken genç kuşak başa geldiğinde eğitimleri doğrultusunda daha analitik bir yönetim benimseyebilmektedir. (Griffeth ve diğ., 2006)

Genç kuşak belirsiz ve riskli durumları daha hızlı algılayarak daha erken tepkiler verebilmektedir. Birinci kuşakta genellikle sabit yöntem ve teknikler denenirken genç kuşak işletmeye yeni teknik ve yeni yollar getirebilmektedir (Kellermanns vd., 2008:4). Genç kuşağın bunu yapmasının nedeni kendinden önceki kuşağın teknik ve yöntemlerinin gençleştirilmesi gerektiğini düşünmesi ve işletmeyi canlı tutacak girişimler gerektiğine inanmasıdır (Ağca ve Kızıldağ, 2009). Her iki kuşağın birbirine zıt gitmesinin temel nedenlerinden biri de kurucu kuşağın işletmeyi evladı gibi görmesidir. İşletmeyi tırnaklarıyla bir yere getirdiğine inanması ve harcamalara çok dikkat etmesidir. İkinci kuşak ise bolluk içine doğmakta, en iyi eğitimleri alarak gönlünce harcama yapabilmektedir. Bu yüzden kuşakların karşı karşıya gelmesi muhtemeldir (Fındıkçı, 2008).

Yetki ve karar mekanizmasının sadece tek bir kişide olduğu işletmelerden büyüyen ve gelişen aile işletmeleri aşamasına geçmek iş birliğinin ve birlikte çalışmanın önemini gösterebilmektedir. Liyakate dayalı şekilde rol ve makam dağılımının yapılması, iş tanımına uygun insanların yetiştirilmesi ve buna uygun sistemlerin kurulması işlerin sorunsuz şekilde yürümesini sağlayabilecektir. İşletme geliştikçe işletmeye ortak olmak isteyen aile bireyi sayısı da artış gösterebilmektedir. Ancak kaynaklar kıttır. Bu yüzden işletme büyürken bu durumun bir krize neden olmaması açısından mülkiyet yapısı, mülkiyet hakkı, hisse yapısı gibi sorunlar netleştirilmelidir (Karpuzoğlu, 2002).

Kardeşler, her ne kadar birbirlerini sevip salsalar da kendi ailelerini kurmaya başladıklarında kendi çocuklarına kayırma ve kendi ailelerini önceliklendirme durumları yaşanabilmektedir. Ortak kardeşler kendi çocuklarının işe uygunluğuna bakmaksızın işletmede

yüksek kademelerde terfi ve iş imkânı verebilmekte ve bu durum kardeşler arasında sorunlar yaratabilmektedir. Bu sorunların önüne geçilebilmesi için aile anayasası ve aile konseyinin çok önemli olduğu düşünülmektedir (Arslan, 2006, Ateş, 2005).

Büyüme sürecine giren aile işletmeleri planlamayla ilgili de sorunlar yaşayabilmektedir. İşletmede genellikle aile üyelerinin istihdam edilmesi uzman kişilerin işletmede istihdam edilmesini zorunlu kılabilir. İşletmenin ve ailenin etkilenmemesi için işletme ortakları arasında herkesin onayladığı bir yönetim mekanizması kurmak, işletmede faal olarak çalışmayan ortakların statülerini belirlemek, mevcut sermayeyi büyütmek ve kardeşlerin karşı karşıya gelmesini engelleyici birtakım tedbirler almak gerekebilir. Bu durumların pek çok ikinci kuşak kardeş işletmelerinde işletmeyi yok olmaya sürükleyen nedenlerin başında geldiği söylenebilir. Bu sorunların olmaması için işletmenin kurumsallaştırılması gerekebilir. Bu kurumsallaşma için aile anayasası, etkili ve güçlü iletişim yapısı, aile konseyi ve ortaklık sözleşmelerinin çok iyi oluşturulması gerektiği düşünülmektedir (Kırım, 2007).

### **2.3.3.3. Üçüncü Kuşak Aile İşletmeleri**

Üçüncü kuşak ilk iki kuşağa nazaran en zor kuşaklardan biridir. Çünkü kurucu 40'lı yaşlarına geldiğinde çocukları 20'li yaşlarında olabilirken, işletme doyum noktasına geldiğinde ise girişimci 60'lı, çocukları 40'lı, torunları ise 20'li yaşlarında olabilmektedir. Dolayısıyla birbirinden farklı üç kuşak, işletmenin yönetimine müdahale edebilmekte ve karar vermek çok zor hale gelebilmektedir (Güngör Ak, 2006).

Birinci kuşaktaki yöneticilerin işi oluşturma zorunluluğu bulunurken, kuruculardan sonraki kuşakların böyle bir sorunu bulunmamaktadır. Birinci kuşak sonrası kuşaklar işletmenin varlığını sürdürebilmek için farklı yöntemlere gidebilirken, işletmede yönetime katılan kuşak sayısı çoğaldıkça işletme ile ilgili olarak yeni kararlar ve yapısal değişim kararları verilebilmektedir (Aronoff, 1998)

Üçüncü kuşak aile işletmelerinde alınan kararlarda birçok kişinin imzası bulunabilmektedir. Ebeveynler, çocuklar, kuzenler... her birinin eşit bir şekilde ortak yönetime katkı hakkı bulunabilmektedir (Ağca ve Kızıldağ, 2009:197).

Üçüncü kuşak aile işletmeleri yönetim kademesinin karmaşık ve çoğunlukta olduğu bir yapıdır. Çok sayıda farklı deneyim, bilgi ve yaşta aile bireyi bulunabilmektedir. Bu kuşakta ailenin işten önce gelmesinden ziyade işin daha önemli olduğu görülmüştür. Yani profesyonel

yöneticiler tarafından ailenin diğer üyeleri işin gerektirdiği rollere atabilmekte ve daha profesyonel bir şekilde işletme yönetilebilmektedir (Ateş, 2005).

Üçüncü kuşak olan bu işletmelerde kalite kontrol sistemleri kurulabilirken, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması için organizasyonun ve mevcut politikaların ve sistemlerin çevreye göre uyumlandığı görülebilmektedir. Bu değişimlere ek olarak olgunluk dönemi olarak adlandırılan bu dönemde işletme piyasada güvenilir bir firma olarak kendine yer bulabilmektedir. Bu sebeple de borç alabilme ihtimali çok yüksektir. Ayrıca yine bu dönemde işletmenin sosyal sorumluluk projelerine de destek vermesi beklenebilmektedir. (Karpuzoğlu, 2002).

Üçüncü kuşakta aile işletmeleri genellikle kompleks bir yapı olarak tabir edilmektedir. Kompleks aile işletmeleri, iş ve aile ilişkilerinin çok boyutlu bir hâl aldığı, işletmenin büyümesiyle birtakım prosedür ve yönetmeliklere ihtiyacın duyulduğu karmaşık yapılardır. Bu kuşakta farklı yaşta, farklı özelliklerde birçok aile üyesinin yönetimde bulunmasının yanı sıra çok sayıda profesyonel yönetici de istihdam edilebilmektedir. İşletmelerin genelde büyüyüp holding kavramına girdiği bu aşamada şirkette çalışan ve çalışmayan paydaşlar arasındaki fark iyice belirginleşebilmektedir. Çatışmalar artık daha net bir şekilde hissedilebilmektedir. Şirkette çok sayıda aile üyesinin çalışması aile ve iş sorunlarının birbirini karıştırılmasına olanak sağlayabilir. Ailenin iyice dallanıp budaklandığı bu işletmelerde aynı aileden olan kişilerin ailenin diğer üyelerini kendilerine rakip görebilme durumları da yaşanabilmektedir. Bu seviyede aile üyeleri artık işletmenin çıkarlarından çok, değeri ve hisseleriyle ilgilenebilmektedirler. Ayrıca özellikle dördüncü kuşağa devrin yaklaşmasıyla çok sayıda potansiyel yönetici adayı barındıran bu işletmede halef seçmek imkânsız hale gelebilmekte ve çatışmalar en üst seviyeye çıkabilmektedir. (Alayoğlu, 2003)

Bu durumların yaşanmaması için kuşaklar arası yetki devrinde geçmiş kuşağın deneyim ve tecrübelerinden yararlanılmalı ve bilgi alışverişi yapılmalıdır. Yöneticiler atalarının yolundan giderek çalışanlara ve çevresine örnek, güvenilir işletme imajı vermek zorundadır (Karpuzoğlu, 2002, Ateş, 2005). Aile üyesi olmayan ortakların işletmeye dahil olduğu durumlarda ise yönetimde aktif olarak karar verici olmak istemeleri işletme açısından sorunlar çıkarabilmektedir (Arslan, 2006:112).

### 2.3.4. Kuşak Çatışması ve Yönetimi

Geçmiş kuşağın yerine gelen her kuşak geçmiş kuşağı göre daha ilerleyebilmekte ve gelişebilmektedir. Gelişen ve ilerleyen kuşaklara göre geçmiş kuşaklar tutucu ve çağdışı olarak nitelendirilebilirken, geçmiş kuşaklar ise kendinden sonraki kuşakları şımarık ve sorumsuz bulabilmektedir. Modern yönetim yaklaşımına göre işletmelerde çatışmalar kaçınılmazdır. Fakat bu işletmeler açısından kötü bir durum değildir. İyi yönetilen çatışmalar işletme için artı puan sağlayabilmektedir. (Elalmış, 2011) Modern yaklaşım, çatışmaları genellikle ilk olarak “görev çatışması” ve ikinci olarak da “ilişki çatışması” olarak incelemektedir. Görev çatışması örneğin, işletmede yürütülen görevlerin kuşaklar arasındaki farklılıklar nedeniyle içeriğinin farklı algılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Görev çatışması haricindeki durumlardan kaynaklanan nefret, sinir, kin gibi durumlar ilişki çatışması olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2001) Kuşakların birbirinden farklı ücretler talep etme, yönetimde hak iddia etme, istediklerini pozisyona geçebilme, adaletsizlik yapıldığına dair düşüncelere kapılma gibi birçok durum kuşak çatışmasına ilişkin örneklerden sayılabilmektedir (Botero, 2015)

Kuşaklar arasındaki çatışmalar aile işletmelerinin yaşamlarının sona ermesinin en önemli nedenlerden biridir. Ülkemizde mevcut olarak yaşamına devam eden aile işletmelerinin hala çok büyük bir bölümünün yönetimi birinci kuşağa aittir. Kuşak çatışmalarının, aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamamasına sebebiyet veren baş aktörlerden birisi olduğu görülmüştür. Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin büyük bölümü hala birinci kuşak tarafından yönetilmektedir. Birinci kuşak ve kendinden sonraki diğer kuşaklar arasındaki en önemli farklardan birisi, birinci kuşak işini çocuğu gibi görürken ikinci kuşak ise işletmeyi bir miras olarak devir almıştır. Birinci kuşak işletmeyi turnaklarıyla kazıyarak kuran ve büyüten kişiyken, ikinci kuşak ise en iyi eğitimleri almış teknolojiyi ve çevreyi anlayan kuşaktır. İkinci kuşak birinci kuşağı göre daha tez canlı, daha risk severdir. Bu yüzden kendinden önceki kuşağı yavaşlığı nedeniyle eleştirmektedir. Dolayısıyla işletme yönetimine katılan diğer kuşaklarla beraber farklı algı ve birikimler devreye girmekte ve kuşak çatışması baş göstermektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2003, Göker ve Üçok, 2006).

Aşağıdaki Tablo 2.3’de Arslan (2006) tarafından oluşturulan kuşak arasındaki görüş farklılıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Arslan (2006) önceki ve sonraki kuşakları karar verme süreçlerinden, aldıkları eğitime ve çalışanlara bakış açılarına kadar çok yönlü değerlendirmeye tabii tutmuştur. Tabloyla ilgili açıklamalar tablonun alt kısmında verilmiştir.

**Tablo 2. 3.** Kuşaklar Arası Görüş Farklılıklarına İlişkin Bilgiler

Önceki Kuşağın Görüşleri	Sonraki Kuşağın Görüşleri
Tecrübelerine güvenmekte ve daha fazla tecrübeye sahip olduklarını iddia etmektedirler	Aldıkları eğitimler sayesinde daha yüksek eğitim derecesine sahip oldukları kanısındadırlar.
Üstlendikleri rolleri çalışanlarına yardım etme olarak ifade etmektedirler.	Üstlendikleri rolleri başarılı çalışanlar istihdam etme ve onlardan yüksek performans alabilmek olarak ifade etmektedirler
Herhangi bir sorunu çözmenin patronun görev ve sorumluluğu olduğunu inancındalar.	Herhangi bir sorunu çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanları denetlemenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Çalışanların işi en iyi şekilde yapmak durumunda olduklarına inanmaktadırlar.
Çoğunluğun kararının önemli olduğuna inanmakta ve insanların buna uyması gerektiğini düşünmektedirler.	Kişilerin kendini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
İşlerin belirli kalıplara oturtulup ayrılamayacağı kanısındadırlar.	Herkesin sahibi olduğu rolün gerekliliklerini gerçekleştirme gerektiğine inanmaktadırlar.
Örgüt yapısının pek bir öneminin olmadığına ve önemli olanın iş olduğuna inanmaktadırlar.	Örgüt yapısının işten önemli olduğu kanısındadırlar.
Çalışanların herhangi bir sıkıntı ya da probleminde yöneticinin yardımcı olması gerektiğine inanmaktadırlar.	Yöneticilerin koyduğu hedeflere ulaşması gerektiğine inanmaktadırlar.
Yeni kuşağın aceleci ve değişim odaklı olmasından şikayetçidirler.	Eski kuşağın aynı metotlarla devam etmesi ve değişime direnmesinden şikayetçidirler.
Etiğe önem vermektedirler.	Stratejiye önem vermektedirler.
Gelecek kuşağın tecrübesiz olması konusunda endişelidirler.	Eski kuşağın yetkiyi devretmemesi ve hala söz sahibi olmak istemesinden şikâyet etmektedirler.
Kişisel yeteneklerin büyümek ve başarıya ulaşmak için yeterli olduğuna inanırlar.	Büyümek ve gelişmek için kişisel yetenek dışında birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

**Kaynak:** (Arslan E.T, 2006)

Arslan (2006) tarafından hazırlanan Tablo 2.3'e baktığımızda özetle önceki kuşağın daha merkeziyetçi ve klasik bir yönetim anlayışı sergilediğini görmekteyiz. Buna karşıt olarak yeni kuşağın ise daha eğitilmiş ve formal bir yapı sergileyerek daha kurumsal bir imaj çizmeye çalıştığını görmekteyiz. Buna ek olarak eski kuşağın daha kapalı ve tutucu bir yaklaşım benimsediğini, yeni kuşağın ise daha açık ve uyumlu bir yaklaşım sergilediğini görmekteyiz.

Aile işletmesinde kuşak çatışması çıkarmaya neden olabilen birçok sebep bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- İşletmenin kurucusunun doğal olarak işletmenin patronu olması nedeniyle sözünden çıkılamamaktadır. Kurucunun yönetimde hala söz sahibi olması nedeniyle kendi kültürü ile işletme kültürünü birleştirdiği için o işletme değişime açık olmayabilir ve sınırlarının dışına çıkmakta zorlanabilmektedir.

- Kan bağıının bulunduğu aile işletmelerinde aile üyelerinin yetkilerinin bir sınırı yoktur. Kurucunun ya da en büyük söz sahibinin belirlediği yere kadardır.

- İşletme sahibi işletmeyi devredeceği kuşağa güven duymayabilir. Kuşaklar arasında önemli görüş ayrılıkları bulunabilmektedir. Eski kuşak yeni kuşağın tecrübesiz olduğuna inanırken yeni kuşak bunun aksine inanabilmektedir.

- İş devralan ikinci kuşağın işi sevmemesi mümkünken, işi kurmuş olan kurucunun ise işletme ile gönül bağı bulunmaktadır. Üçüncü kuşakta ise bu durum daha da netleşmektedir. Dördüncü kuşağa bakıldığında ise aile üyelerinin işletmeden çok kendi gelecek ve çıkarlarını düşünebildikleri tahmin edilmektedir.

- Aile işletmelerinde birkaç kuşağın bir arada olduğu durumlarda rol çatışması sıklıkla yaşanabilmektedir. Örneğin ikinci kuşağının hayatta olması yönetimde bulunan üçüncü kuşak açısından büyük bir problem yaratmaktadır. Çünkü üçüncü kuşak kendini patron olarak hissedememekte, yöneticilik ve patronluk rolleri çakışabilmektedir. İşletme ikinci kuşaktayken ortak sayısı az olmasına karşın üçüncü kuşağa geçtiğinde ortaklık şeması bir ağacın dalları gibi dallanıp budaklanabilmekte ve 15'e kadar çıkabilmektedir. Bu da beraberinde büyük iletişim problemleri getirebilmektedir.

- Gelecekte işletme yöneticisinin kim olacağı, yetkinin kime devredileceği, hissedar planlaması, halef seçimi gibi durumlar yapılmadığında birinci kuşaktan sonrası için büyük problemler ortaya çıkabilmektedir.

- Birinci kuşağın kapalı bir kutu olması, değişime direnmesi ve harcamalara dikkat etmesi ikinci kuşağı zora sokabilmektedir. (Çelik,2004).

Bugün baktığımızda aile işletmelerinin bu kapalı kutu sistemi terk ederek çevrenin koşullarına uyum sağlaması ve değişime açık olması beklenmektedir. Bu değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmenin yolunun ise kuşaklararası çatışmayı minimuma indirebilmekten geçtiği düşünülmektedir. Kuşaklar arası çatışma işletme yaşamını kısaltabilirken, işletmeninde sonunu hazırlayabilmektedir. (Marshall ve Brawn, 2003, Çelik ve diğ., 2004, Aras ve Crowther, 2009).

Farklı zaman ve farklı dönemlerde dünyaya gelmiş olan kuşakların elbette ki algı ve görüş farklılıklarının olması normaldir. Önemli olan bu farklılıkların çatışmaya dönüşmeden iş birliği ve iletişim yoluyla görüşülmesidir. Aile bireylerinin birlikte zaman geçirmesi açık ve etkili şekilde konuşarak iletişimlerde bulunması çok önemlidir. Her iki taraf da (önceki ve sonraki kuşak) birbirini dinlemeli ve fikirlerini paylaşmalıdır. İşletmeye sonradan kan bağıyla katılan gelin ya da damatların ortaya çıkardığı çatışmalar kardeş yönetiminde olan işletmelerde sıkça gündeme gelebilmektedir. Bu çatışmalardan aile üyeleri kaçınmalı ve bütün akrabalar arasında güven ve iş birliği sağlanmalıdır. Bütün bu çatışmaların bir nebze hafifletilmesini sağlayacak olan unsur maddi varlıkların eşit şekilde dağıtılmasıdır. Sorunlar çıkırından çıktığında ise profesyonellere başvurulmalıdır. Aile işletmelerinde gelecek planlaması çok önemli bir süreç olup halefler küçüklükten hazırlanarak eğitilmelidir (Finch, 2005, Güney, 2007).

İşletmenin kurucusu açısından işletmenin kurumsallaştırılması ve profesyonel bir yönetime geçilmesi zor olmakla birlikte kuşak çatışmaları açısından bu karar oldukça önemlidir (Ateş, 2005:138). İşletmenin yaşamını devam ettirebilmesi ve uzun ömürlü olabilmesi için aile ve iş ilişkilerinin düzenli bir hale getirilmesi gerekmektedir (Kırım, 2007).

İşletmenin kurumsal bir düzeye kavuşması; hedeflere uygun yönetmelik ve prosedürlerin belirlenmesini, örgüt yapısının oluşturulmasını, yetki ve sorumlulukların amaca uygun şekilde dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçiş sürecini içermektedir. Aile ilişkilerinin kurumsal düzeye kavuşması ise gelecekle ilgili olarak haleflerin seçilmesi, devir planlarının yapılması, hissedar sözleşmelerinin oluşturulması, etkili iletişim ve çatışma yönetim sürecini içermektedir. İşletmenin kurumsal bir hale gelmesi kadar aile ilişkilerinin de kurumsallaşması çok önemlidir. Bu iki unsurdan birinin ihmal edilmesi çatışma ve problemleri beraberinde getirerek işletme yaşamını tehlikeye sokabilmektedir (Kırım, 2007).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAMSUN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN MİKRO AİLE İŞLETMELERİYLE KUŞAK ÇATIŞMASI VE YÖNETSEL SORUNLAR ÜZERİNE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın temel konusunu, birçok aile işletmesinin yaşamını sonlandırmasına neden olan kuşak çatışması oluşturmaktadır. Aile işletmelerinde diğer işletmelerden ayrı olarak ortaklık iş dışında da devam etmektedir. Anne, baba, kardeş, damat, gelin gibi birçok aile bireyi işletme ile yakından ilişki kurabilmektedir. Bu ilişkiler çoğu zaman aile ve iş ilişkisinin birbirine karışmasıyla çatışmaya dönerek işletmenin zayıflamasına yol açabilmektedir. Birçok aile işletmesi birinci kuşaktan sonra çıkan kuşak çatışmaları ve yönetsel sorunlarla birlikte yaşamına devam etmeye zorlanabilmektedir.

İTO (2019) verilerine göre ülkemiz için aile işletmelerinin ortalama ömrü 25 yıl kabul edilmektedir. Yani kurulan aile işletmelerinin büyük bir bölümü ikinci kuşakta hayata veda etmektedir. Bugün bakıldığında 100 aile işletmesinden sadece 13'ünün 3. kuşağa geçebildiği görülmektedir (Deloitte, 2019). Kurucusunun evladı gibi baktığı işletmenin ilk kuşaktan sonra yaşanan çatışmalar ve yönetim sorunları nedeniyle yorgun düşmesi ve zayıflamasının araştırılması gereken bir durum olduğu düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı birçok aile işletmesinin ömrünün sonlanmasına neden olan kuşak çatışmasını ve beraberinde getirdiği sorunları incelemektir. Araştırmada çeşitliliği sağlamak ve kuşak çatışmasının farklı sektörlerdeki etkisini de ölçebilmek adına Samsun ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren mikro işletmeler seçilmiştir. Bu uygulamayla birlikte ikinci kuşak ve sonrasında ortaya çıkan kuşak çatışması ve yönetim sorunlarına çözüm önerileri sunulması hedeflenmektedir.

#### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemini nitel araştırma yöntemi oluşturmaktadır. Nitel araştırma, görüşme, gözlem gibi çeşitli ve farklı tekniklerin kullanıldığı paradigmalardan, algı durumlarının ve tepkilerin gerçek bir ortamda doğal şekilde ortaya konulmasının hedeflendiği bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).



### 3.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma çeşitlerinden birisi olan fenomenoloji (olgu bilim) yaklaşımı esas alınmıştır. Bu anlamda olgu bilim araştırması, bir kavram ya da olguya ilişkin deneyimlerin farklı bireyler açısından paylaşılan ortak anlamlarını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır (Creswell, 2007). Diğer bir ifadeyle bireylerin bir olgu ile ilgili ne yaşadıklarının ve bu deneyimi nasıl yaşadıklarının özünü anlamaya çalışmaktadır (Moustakas, 1994). Araştırmacı bir veya daha fazla kişinin yaşadığı olayları araştırır. Fenomenler; olaylar, durumlar, tecrübeler veya kavramlar olarak çeşitlilik gösterebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011: 72). Bu fenomenoloji araştırmasının amacı kuşak çatışmasının aile işletmelerinin genel durum ve mevcut işletme yapısına etkisinin incelenmesi ve işletme üyelerinin kuşak çatışması ve yönetsel sorunlar hakkında görüşlerini incelemektir.

### 3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de Samsun ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren mikro aile işletmeleri oluşturmaktadır. Çeşitlilik sağlanması nedeniyle işletmeler farklı sektörlerden seçilmiştir. Toplamda 10 işletme ile görüşülmüş ve her işletmenin yöneticisi/yönetimdeki aile üyesi ile araştırma yapılmıştır. Araştırmadaki örneklem grubu nitel araştırmaya uygun olacak şekilde belirlenmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 3.1’de işletmelerin faaliyette buldukları sektörler gösterilmiştir.

**Tablo 3. 1.** İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler

İşletme Adı	İşletmenin Faaliyette Olduğu Sektör
İŞL1	Giyim
İŞL2	Otomotiv
İŞL3	Mobilya
İŞL4	Mobilya
İŞL5	Gıda
İŞL6	Mobilya
İŞL7	Plastik
İŞL8	Gıda
İŞL9	Gıda
İŞL10	İnşaat

Tablo 3.1'e göre 1 işletme giyim sektöründeyken, 1 işletme otomotiv sektöründedir. 3 işletmenin mobilya sektöründe, 3 işletmenin gıda sektöründe ve 1 işletmenin de inşaat sektöründe faaliyet sürdürdüğü görülmektedir.

Nitel araştırma, esnek bir araştırma olmakla beraber içerisinde birden fazla örneklem barındırmaya müsaade eder (Yıldırım, Şimşek 2011). Bundan yola çıkarak çalışmanın örnekleme için maksimum çeşitlilik örnekleme ve kartopu örnekleme bir arada kullanılmış, örneklem büyüklüğünün ölçüsü içinde kuramsal örnekleme metodu baz alınmıştır.

Maksimum çeşitlilik örneklemeinde örneklem, problemle ilgili olan bütün tarafları yansıtarak maksimum çeşitlilik oluşturmayı hedefler (Grix, 2010). Bu amaçla çalışmada aile işletmelerinde kuşak çatışmasının işletmeye olan etkileri için tek bir sektör ve işletme baz alınmamış, farklı sektör ve işletmeler baz alınarak çeşitlilik artırılmıştır. İkinci bir örneklem olarak kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örneklemeinde görüşülen kişiye "Başka kimlerle görüşmemi önerirsiniz?" sorusu yöneltilir (Grix,2010). Kartopu örnekleme yapacak olan araştırmacı karşısındaki kişiye "Bu konu hakkında önerebileceğiniz birisi var mı, en çok kim fikir sahibidir?" sorusunu yönelterek de bir sonraki durağını belirlemeye çalışır (Flick, 2014). Araştırmaya katılan kişilerin diğer kişilere yönlendirmesiyle zincirleme şekilde yeni kişilere ulaşılır. Bu yüzden yeni kişilere ulaşmak konusunda kartopu örneklem yönteminden faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğü içinse kuramsal örnekleme yaklaşımı baz alınmıştır. Bu yaklaşımda araştırmacı tamam diyene kadar veri toplamaya devam eder. Doyum sınırına ulaştığında veri toplama işini sonlandırır (Yıldırım, Şimşek, 2011).

Araştırmada işletme yöneticileriyle gerçekleştirilen 10 görüşme sonunda çalışmaya ilişkin yeterli veri toplandığı düşünüldüğü için araştırma 10 katılımcı ile sınırlanmıştır. Her bir yönetici farklı sektörden olduğu için ve katılımcıların (yöneticilerin) verdiği bilgilerin karışmaması için İŞL1, İŞL2, İŞL3... İŞL10 olarak kodlama yapılmıştır.

### **3.3.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini detaylıca inceleyerek ortaya çıkarabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme metodu çalışmada kullanılmıştır. Bu metot birçok konuda katılımcılarla görüşmeden önce soruların hazırlandığı bir metottur. Katılımcıların görüşlerini derinlemesine inceleyip ortaya koymak için bu teknik kullanılmıştır (Balci, 1997). Araştırma ekseninde katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilerek cevaplanması istenmiştir:

- Kuşak çatışması hakkında ne düşünüyorsunuz?

- İşletmede kararları nasıl alıyorsunuz?
- Sizce kuşaklar arasında ne gibi farklılıklar var?
- İşletme içerisinde çatışmalar yaşanıyor mu?
- Kurumsallaşmayı nasıl sağlamaktasınız?
- Haleflik konusunda ne düşünüyorsunuz, nasıl bir haleflik süreci belirlediniz?
- Çatışmaların iş sürecine olan zararları nelerdir?
- İşletmenin geleceğiyle ilgili ne düşünüyorsunuz?

Araştırmaya katılan katılımcılar gönüllük ilkesi baz alınarak araştırmaya dahil edilmiştir. Bu bağlamda Samsun'da faaliyet gösteren 10 mikro aile işletmesinin yöneticilerinden randevu alınarak görüşme yapılmıştır. Bu katılımcılardan 9 tanesi erkek, 1 tanesi kadın yöneticidir. 4 katılımcıyla yapılan görüşmede veriler ses kaydı yoluyla elde edilirken, 6 katılımcıyla yapılan yüz yüze görüşmede veriler el ile not alınarak elde edilmiştir. Katılımcılarla çalışmış oldukları işletmelerde görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların iş yoğunluğu ve müsaitlik zamanlarının darlığı gözetilerek her katılımcı için ortalama 30 dakika süre ayrılmıştır.

### **3.3.4. Verilerin Analizi**

Katılımcılarla görüşerek elde edilen bilgiler yazılı doküman haline getirmek amacıyla bilgisayara aktarılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için içerik analizi metodu seçilmiştir. İçerik analizinde temel hedef, toplanan verilerden benzerlik gösteren verileri belirli kavram ve sınırlar dahilinde bir araya getirerek okuyucunun kolay anlayabileceği bir şekilde düzenlemektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

### **3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmamız Samsun ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 mikro aile işletmesi ile sınırlıdır. Çalışmada belirtilen katılımcı sayısı ile araştırmanın yeterli derinliğe ulaştığı düşünülmektedir. Elde edilen veriler katılımcılardan elde edilmiştir. Bu yüzden verilerin genel bir kaniya ulaştırılması sınırlıdır.

## **3.4. Araştırma Bulgu ve Analizi**

### **3.4.1. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ve Demografik Özellikleri**

Çalışmamız aile işletmeleri üzerine olduğu için bu katılımcıların hepsi aile üyelerinden oluşmaktadır. 4 katılımcı işletmenin sahibiyken, diğer 6 katılımcı ise yönetimde yer alan aile

üyesidir. Çalışmaya katılan aile işletmeleri mikro aile işletmesi olduğu için aile üyeleri birden çok rolde oynamaktadır. Bu yüzden herhangi bir departmanın başında bulunma ya da tek departmandan sorumlu olma durumu söz konusu değildir. Bu katılımcıların hepsi şirket hakkında bilgi sahibi verecek derinliğe sahiptir. Aşağıdaki Tablo 3.2’de bu sayılar şematize edilmiştir.

**Tablo 3. 2.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Şirketteki Pozisyonları

Pozisyon	Katılımcı Sayısı
İşletme Sahibi	4
Yönetimdeki Aile Üyesi	6

Aşağıdaki Tablo 3.3’de ise katılımcılardan elde edilen demografik bilgiler gösterilmiştir.

**Tablo 3. 3.** Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcılar			Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın		1	10
	Erkek		9	90
Eğitim Durumu	İlkokul		3	30
	Lise		2	20
	Üniversite		4	40
	Yüksek Lisans		1	10
Medeni Hali	Evli		4	40
	Bekar		6	60
İşletmedeki Çalışma Süresi	5-10 yıl		3	30
	10-15 yıl		3	30
	15 yıl ve üstü		4	40

Tablo 3.3’e göre araştırmaya katılan katılımcıların 1 tanesi (%10) kadın, 9 tanesi (%90) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Eğitim durumlarına baktığımızda 3 tanesi ilkokul (%30), 2 tanesi lise (%20), 4 tanesi üniversite (%40), 1 tanesi yüksek lisans (%10) mezunudur. 4 katılımcının (%40) medeni durumu evliken, 6 katılımcının (%60) medeni durumu ise bekarıdır. Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine baktığımızda 3 katılımcı (%30) 5-10 yıl arasında, 3 katılımcı (%30) 10-15 yıl arasında, 4 katılımcı (%40) ise 15 yıl ve üstü süredir işletmede

çalışmaktadır. Aşağıda katılımcılara araştırmayla ilgili sorular yöneltilmiştir. Tablolarda yer alan görüşler bütün katılımcılardan elde edilen bilgilerle oluşturulan ortak görüşlerdir. En çok bahsedilen konular birleştirilerek ortak paydadaki araştırmacılar bir araya getirilmiştir.

### 3.4.2. Katılımcıların Kuşak Çatışması Hakkındaki Genel Görüşleri

Katılımcılara kuşak çatışması ile ilgili genel görüşleri ve ne düşündükleri sorulmuştur. Aşağıda Tablo 3.4'te ortak ve farklı görüşteki katılımcıların görüşleri sunulmuştur.

**Tablo 3. 4.** Katılımcıların Kuşak Çatışması Hakkındaki Genel Görüşleri

Belirtilen Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
Kuşak çatışması diye bir kavram bulunmamaktadır. Bütün ailelerde elbette ufak tartışmalar olabilir fakat bunlar çatışma değildir. (Kuşak çatışmasının inkârı)	1 (İŞL9)	10
Kuşak çatışması yeni neslin doyumsuz tavırlarından kaynaklanmaktadır. (Yeni nesillerden kaynaklı)	2 (İŞL2, İŞL3)	20
İlk nesil biraz daha klasik yöntem odaklı, garantici ve tek hedefli. (İlk nesilden kaynaklı)	3 (İŞL4, İŞL6, İŞL10)	30
Bütün aile işletmeleri bu çatışmayı yaşıyor. Çünkü bu sorunlar kuşakların hepsinden kaynaklanıyor. (Eşit suçlama)	4 (İŞL1, İŞL5, İŞL7, İŞL8)	40

Kuşak çatışmasını inkâr eden tek katılımcının İŞL9 olduğu görülmektedir. Bu katılımcının ifadesi aşağıda yer almaktadır:

*“...Kesinlikle böyle bir kavram söz konusu değil. Bu dediğiniz kavram yani kuşak çatışması bizim işletmemizde hiç yaşanmadı. Hatta zannediyorum ki hiçbir aile işletmesinde de yaşanmamıştır. Çünkü neden çatışma yaşansın? Aile işletmeleri insanların kaynaştığı ve sıkı fıkı olduğu kurumlardır. Bu çatıda kuşakların çatışması söz konusu değildir. Bu çatışmaları büyük işletmelerde görebilirsiniz. Kan bağıının önde olduğu aile işletmelerinde bunu görmeniz mümkün değil. Her şeyden önce en küçük kuşağın en büyük kuşağa saygısı var. Her aile işletmesi çekirdekten saygıyla yetişir ve büyür. Geriden gelen nesillerde bunu devam ettirir. Kimsenin isyan etmeye ya da çatışma çıkarmaya ihtiyacı yoktur. Nesiller boyu bu saygı böyle devam edecektir...” (İŞL9)*

Çatışmanın yeni nesilden kaynaklı olduğunu düşünen katılımcılara baktığımızda İŞL2 ve İŞL3 karşımıza çıkmaktadır:

“...Kuşak çatışması elbette oluyor. Özellikle yeni kuşaklar asla hiçbir şeyi kabul etmiyor. Sürekli bir plan ve düşünceleri var. Bir şeyleri değiştirmek, bir şeyleri harekete geçirme derdindedir. Bu kadar istekli oluşları beraberinde çatışmaları da getiriyor...” (İŞL2)

“...Kuşak çatışması tamamen yeni jenerasyonla alakalı. En iyi eğitimleri alıyorlar, ne isterlerse oluyor fakat hâlâ hiçbir şeyden memnun değil ve doyumsuzlar. Bu yüzden bu da beraberinde fikir ayrılıklarını getiriyor. Her şeye bir itiraz ve karşıt görüşleri var. Yeni kuşaklar bizim kuşak gibi düşünmüyor, heyecanlı ve aceleciler...” (İŞL3)

Kuşak çatışmasının ilk nesilden kaynaklı olduğunu söyleyen katılımcıların İŞL4, İŞL6 ve İŞL10 olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların bu düşünceye ilişkin detaylı görüşleri aşağıdadır:

“... Biz bu işletmeyi babamızdan devraldık. Bugün baktığımızda yönetim bizde olmasına rağmen hâlâ karar verdiğimiz bir şeyleri babam gelip müdahale ederek değiştirebiliyor. Durum böyle olunca ortalık karışıyor ve tartışmalar başlıyor. Babama duyduğum saygı ve sevginin sınırı yok fakat devir çok değişti. Babamın metotlarıyla yani geçmişin metotlarıyla iş yapmak çok zor. Teknoloji bambaşka bir boyuta evrildi, çevre seviye atladı. Katman değişti...” (İŞL4)

“...Bugün baktığımızda benim oğlum, benim yanımda fikir beyan edip bana karşıt düşüncesini söyleyebiliyor. Fakat geçmişte bu böyle miydi? Biz babamıza saygıdan dolayı fikir beyan etmeyi geçtim, oturamazdık bile. Biz böyle yetiştik, babam böyle yetiştirdi bizi. İyi bir şey olduğunu savunmuyorum fakat saygı güzel şeydi. Yani bu çatışma aslında ilk nesillerden kaynaklı, yeni nesli yetiştiren nesilden kaynaklı bir durum. Bu ketum tavırların zararlarını da gördük. Babama fikirlerimizi kabul ettiremediğimiz, fikirlerimizi açamadığımız için birçok yatırım fırsatını kaçırdık. Bugün bambaşka bir noktada olabildik belki bilemiyorum...” (İŞL6)

“... Bu kuşak çatışması olayı gerçekten facia bir şey. İnsanın tüm tadını kaçırıyor. Babamın kuşağı net ve tek çizgide ilerleyen bir kuşak. Bence kesinlikle bu her aile işletmesinde böyle. Arkadaşlarla da konuşuyoruz, hemen hemen hepimizin babası sağ ve hâlâ yönetimin başındalar. Bugün bile hala verdiğimiz fikirler ret yiyor. Sonra neden ret olduğu, yatırımın güzelliği, kararın mantıklı oluşu vb. durumları açıklayınca da ortaya çatışmalar çıkıyor...” (İŞL10)

Kuşak çatışmasının ortaya çıkmasında bütün kuşakların pay sahibi olduğu ve eşit derecede herkesin bunda sorumluluğu olduğuna kanaat getiren katılımcılar İŞL1, İŞL5, İŞL7, İŞL8’in görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

“...Aslında bakarsanız bu kuşak çatışması denilen kavram tek taraflı indirgenebilecek bir kavram değil. Yani tek bir nesli suçlayarak zan altında bırakmak mümkün değil. Bu kuşak çatışmasında herkesin payı, herkesin suçu var. Birbirinden farklı iki nesil düşünün: hayata bakış açıları, algıları, istekleri, hobileri, zevkleri vb. her şeyleri tamamen farklı. Sizce burada herhangi bir suçlama yapmak mümkün mü? Bence değil. Çünkü her kuşak kendi çevresine ve kendi zaman dilimine göre şekillenerek büyüyor. Geçmiş kuşağı geçmişte kaldığı ve tartışma çıkardığı için eleştiremeyeceğiniz gibi gelecek kuşağı da teknolojiyi iyi kullandıkları ve çevreye iyi uyum sağlayıp hızlı karar aldıkları içinde eleştiremezsiniz...” (İŞL1)

“...Kuşak çatışması olmayan işletme mi var? Aile işletmesi olmayan işletmelerde bile çatışma var. Fakat bu kuşak çatışması bir tarafa mâl edilebilecek bir şey değil. Her kuşağın duygu, düşünce ve fikirleri farklı. O yüzden biz bu kuşak çatışmalarını gayet normal karşılıyoruz. Bugün baktığımızda aile işletmemizde zaman zaman kuşaklardan kaynaklı çatışmalar çıkıyor fakat eninde sonunda tatlıya bağlanıyor. Fakat baktığımızda bu çatışmaların zaman zaman geçmiş kuşaktan çıktığını, zaman zaman yeni kuşaktan (gelecek kuşak) çıktığını görebilirsiniz. Bu yüzden bu çatışmalar gayet normal olduğu gibi bütün aile bireylerini, bütün kuşakları ilgilendiren ve sorumluluk altına alan durumlardır...” (İŞL5)

“...Net bir kuşağı suçlamak mümkün değil. Kuşak çatışması çok taraflı bir olgu. Bütün kuşakların bu çatışmanın çıkmasında payı var. Tek bir kuşak anlamıyor ve çatışma çıkarıyor demek mümkün değil...” (İŞL7)

“...Kuşak çatışması işletmede sık sık olur. Sürekli geçmiş ve gelecek kuşaklar karşı karşıya gelir. Biz bir fikir veririz babam beğenmez. Ya da babam bir karar alır, biz beğenmeyiz. Çünkü yaşadığımız dönemler çok farklı. Babamın işletme düşüncesini oluşturan çevreyle benim çevrem bir değil. Benden sonraki kuşak olan çocuklarımda benden farklı düşünecek ve bana karşı gelecekler muhtemelen. Bunlar gayet normal şeyler. Çatışma yönetilebildiği sürece iyidir. Paradigma sayısını artırır. Önemli olan işletmeye zarar vermemesi...” (İŞL8)

### 3.4.3. Katılımcıların İşletmede Kararların Nasıl Alındığına Dair Görüşleri

Çatışma çıkaran en önemli etmenlerden biri olan fikir ayrılıkları için katılımcılara “İşletmede kararların nasıl alındığı” sorulmuş ve aşağıda yer alan Tablo 3.5’te katılımcıların bulunduğu ortak paydalar gösterilmiştir.

**Tablo 3. 5.** Katılımcıların İşletmede Kararların Nasıl Alındığına Dair Görüşleri

Belirtilen Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
En son kararın yönetime bakılmaksızın ilk kuşak tarafından verilmesi	4 (İŞL4, İŞL6, İŞL8, İŞL10)	40
Yönetimde ikinci kuşak ve sonraki kuşakların karar vermesi	3 (İŞL1, İŞL5, İŞL9)	30
Kuşakların fikir birliğiyle karar ortaklaşa karar vermesi	3 (İŞL2, İŞL3, İŞL7)	30

Tablo 3.5’te 4 katılımcıyla pastadan en büyük payı “En son kararın ilk kuşak tarafından verilmesi” kavramı alıyor. İŞL4, İŞL6, İŞL8 ve İŞL10 tarafından bahsedilen bu kavramla ilgili olarak detaylı görüşler aşağıdadır:

İŞL4 yönetimde son kararı babaları tarafından verilmesinin negatif sonuçlarını açıkladığı görüşü aşağıda detaylandırılmıştır:

“... Görünüşte yönetimde biz varız, babam bize devretti. Fakat maalesefki son kararı tek başına ilk kuşak yani babamız veriyor. Bu çok sıkıntılı bir durum. Ani bir karar verilmesi gerekiyor ya da müşterilerle toplantı yapılması gerekiyor fakat biz babamıza soruyoruz. Müşteriler fiyat istiyor, biz fiyat verebilmek için babamıza

soruyoruz. Yani aslında her şeyi sormak zorundayız. Çünkü teknik olarak işletme hala ona ait. Bizi hala çocuk olarak görüyor. Bütün yatırım tekliflerimize, mal alım taleplerimize her şeye genelde ret veriyor. Çünkü önce kendi içine sinmesi gerekiyor. Örneğin pandemi yeni başladığında mal alımı yapıp stok yapmayı teklif ettiğimizde babam kabul etmedi. Pandeminin abartıldığını düşündü ve ne oldu biliyor musunuz? 1 ay sonra iki katı fiyatla biz depolarımızı doldurduk...” (İŞL4)

İŞL6'nin son karar verici olarak babanın her alanda bulunması ve aktif olmasıyla ilgili görüşü aşağıda açıklanmıştır:

“...Babam yönetiyor ve babam karar veriyor. Biz yanında yardımcı oyuncu gibi oluyoruz daha çok. Yatırım kararlarını babam alır, mal alımlarına babam karar verir, bir yere gidilecekse ya da eleman alınacaksa bütün süreçlerde babam etkin rol oynar. İşletme ile ilgili aklınıza gelebilecek her yerde babamı görebilirsiniz. Çünkü biz dahil hiç kimseye güveni yok. Aslında güveni yoktan ziyade hala bizi yetersiz görüyor. Zamanla bu güvenin artacağını inancındayız...” (İŞL6)

İŞL8 yönetimde kararların baba tarafından alındığını ve ondan tecrübe, bilgi öğrenilmeye çalışıldığına değinmiş ve detaylı görüşü aşağıda açıklanmıştır:

“...Kararlar ortaklaşa alınıyor gibi gözükse de aslında öyle değil. Babam bize fikrimizi sorar, düşüncelerimize önem verir. Fakat en son kararı yine babam verir. Yani iki kere iki bize göre dörtse babam beş diyorsa, beştir. Umarım anlatabilmişimdir. İş her ne kadar bize devretmiş olsa da emekliye ayrılmadı. Her gün aynı saatte gelir ve aynı saatinde çıkar. Sanki hiç devretmemişçesine yönetir ve karar alır. Bundan rahatsız değiliz. Babamdan öğrenecek hâlâ çok şeyimiz var...” (İŞL8)

İŞL10 yönetimde kritik konularda babalarının tek başına karar aldığını, gündelik konularda ise aile bireylerine danıştığından bahsetmiş fakat daima nihai kararı babalarının verdiğini söyleyerek şu açıklamayı yapmıştır:

“...Kararları babamız alır. Hâlâ yönetimde faal bir şekilde iş hayatına devam ediyor. Genelde basit konularda fikrimizi alır. Kritik konularda kendi bildiğini yapar, fikir kabul etmez. Örneğin bir yatırım yapmak ya da borçlanmak gibi kritik konularda kendi başına karar verirken; işe alım, mal alım gibi konularda bize danışır...” (İŞL10)

Tablo 3.5'e baktığımızda pastadan %30'luk payı 3 katılımcı ile “Nihai kararın en son kuşak tarafından verilmesi” kavramı aldığını görmekteyiz. İŞL1, İŞL5 ve İŞL9 tarafından ortak paydada buluşulan bu kavramla ilgili olarak detaylı görüşler aşağıda açıklanmıştır.

İŞL1 nihai kararın yönetimdeki kuşak tarafından verildiği şu sözlerle açıklamıştır:

“...Nihai kararı ben veriyorum. Babam bana yönetimi devredeli birkaç sene oluyor. Hala faal olarak şirkete gelir, oturur, çayını içer fakat hiçbir şeye müdahale etmez. Sorularını sorar, bilgi alır varsa fikri beyan eder. Fakat hiçbir şekilde ne bir baskı yapar ya da ne de direktif verir. Örneğin bir yatırım ile ilgili fikir beyan etti. Ben uygun bulmadığım için oraya yatırım yapmadık. Herhangi bir kırgınlık ya da küslük söz konusu olmadı.



*Olamaz da. Çünkü babam şirket için en iyi kararı vereceğimi bilir. Bana yönetimi devretmeden önce gelip 'Batsanız da çıksanız da artık sizin, ben emekli oldum. Bu zamana kadar size öğrettim, gerisi size kalmış' dedi. Bizde işimizi seviyoruz. Dört elle sarıldık ve büyümeye çalışıyoruz..." (İŞL1)*

İŞL5'in ikinci kuşak olarak yönetimi devraldığı, kararı kendisinin verdiği fakat babasından birtakım özelliklerin ona geçtiğiyle ilgili açıklaması aşağıda verilmiştir:

*"...Son kararı ikinci kuşak olarak ben veriyorum. Bütün finansal konulardan, mal alım taleplerine kadar bizzat faal olarak rol oynuyorum. Bunu eskiden babam yapardı. Artık bu özellik görüyorum ki ben fark etmeden bana da geçmiş. Teknolojiyle içli dışlıyım, çevreyi çok iyi takip ediyorum fakat babamın bu takipçi özelliği bana da geçmiş durumda. Örneğin birine bir iş verdiğim halde kesinlikle gider bakar ve kontrol ederim. Eskiden babama kızardım bunu yaptığı için. Fakat işletmeyi devralınca her şey bambaşka oldu. Ne olursa olsun son kararı içime sinecek şekilde ben alıyorum..." (İŞL5)*

İŞL9 işletmede kararları yönetimde bulunan kuşağın aldığını şu sözlerle açıklamıştır:

*"...Kararları ben alur, ben veririm. Uzun bir zaman oldu babam bana devredeli. Buralara pek gelmiyor, emekliye ayrıldı. Ek olarak kendi sağlık sorunları da var. O yüzden şirketteki bütün karar alım süreçlerini ben yönetiyorum..." (İŞL9)*

Tablo 3.5'te pastadan en son payı alanın %30'luk oranla "Ortaklaşa karar vermek" kavramı olduğunu görmekteyiz. Bu karar verme sürecinde birçok kuşak ve yönetici birlikte rol almaktadır. İŞL2, İŞL3 ve İŞL7 bu kavram üzerinde birleşerek benzer düşünceler sergilemişlerdir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıdadır:

*"...Bizde karar süreci çok yönlü işler. Tek bir karar mekanizması yoktur. Her bireyin fikri değerlidir. Örneğin bir yere yatırım yapılacaksa ailenin en küçük üyesinin bile fikri alınır. Hatta mantıklı gelirse o fikir uygulanır. Bütün aile üyeleri etkin bir şekilde karar sistemine katılır..." (İŞL2)*

*"... Bazen kararı babam verir, bazen kararı biz veririz. Fakat burada yanlış anlaşılma olmasın tek yönlü bir durum söz konusu değildir. Şöyle ki bazen babam bir fikir sunar mantıklı buluruz uygularız. Bazen biz bir fikir sunarız, babam mantıklı bulur uygularız. Yani ortaklaşa karar verme durumu söz konusu. Herhangi bir şekilde kimse tek başına karar vermiyor. Keskin merkezi karar kurallarımız yok" (İŞL3)*

*"...Kararları şöyle alıyoruz: en ufak bir karar verme sürecine bile bütün aile bireyleri olarak yaklaşıyoruz. Yani babam bize sormadan hiçbir iş yapmayacağı gibi bizde babama sormadan hiçbir iş yapmayız. Hatta bazen annem şirketle hiçbir ilgisi olmamasına arar fikrini sorarız. O yüzden bizde pozisyondan çok fikir önemli. Çoğunlukçu bir yaklaşım benimsiyoruz. Sadece bazen elbette kuşak farklarından ayrı düşüştüğümüz oluyor. Çünkü bizim nesil risk sever, doyumsuz ve hep daha ileriye isteyen nesilken bizden önceki nesil daha sakin, daha düşünceli, daha garantici oluyor. Ama eninde sonunda tatlı bir karara bağlıyoruz." (İŞL7)*

### 3.4.4. Katılımcıların Kuşaklar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri

Katılımcılara “Kuşaklar arasındaki farklılıklar” sorulmuş ve aşağıda yer alan Tablo 3.6’da katılımcıların bulunduğu ortak noktalar gösterilmiştir.

**Tablo 3. 6.** Katılımcıların Kuşaklar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri

Genel Görüş	Frekans	Yüzde (%)
Yeni kuşağın teknoloji odaklı olması, eski kuşağın çevreye uyum sağlamada zorluk çekmesi	5 (İŞL1, İŞL4, İŞL5, İŞL6, İŞL10)	50
Kuşakların en büyük farkı yeni neslin doyumsuz ve risk odaklı olması	3 (İŞL2, İŞL3, İŞL7)	30
Eski kuşaklar çok zorluklarla büyüdü, yeni kuşaklar bolluğun içine doğmaktadır	2 (İŞL8, İŞL9)	20

Tablo 3.6’ya baktığımızda 5 katılımcıyla pastadan %50’lik bir payı üstlenen “Yeni kuşağın teknoloji odaklı olması, eski kuşağın ise çevreye uyum sağlamada zorluk çekmesi” görüşünün İŞL1, İŞL4, İŞL5, İŞL6 ve İŞL10 tarafından paylaşıldığını görmekteyiz. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıdadır:

“...Aslında bakarsanız kuşakların her şeyi birbirinden farklı. Yetiştikleri çevreden, buldukları ortamlara kadar her şey farklı. Özellikle yeni nesiller teknoloji nesli olarak tabir ediliyor. Girişimci, teknolojiyi seven, teknolojiyle içli dışlı bir nesil. Geçmiş kuşaklar ise daha teknoloji ve değişime karşı daha dirençli durumda... (İŞL1)

“...Geçmişten günümüze ne değiştiyse kuşaklar arasındaki farklarda o değişen şeyler. Teknoloji, yeme, içme, gezme, hayat, çevre.... Her şey değişti. Özellikle zaten teknolojinin gelişmesiyle artık bambaşka bir nesil karşımıza çıktı. Bütün işlerini networkler üzerinden yapan, haberleri networkler üzerinden alan sanal dünyaya bağımlı, fiziki hiçbir iş yapmadan sanal dünyadan para kazanabilen, fiziki zorluklara teknolojiyle minimum seviyeye indirebilen bir nesil var. Böyle bir nesli, risk sevmeyen, değişime kapalı, garantici ve işletmesinde en ufak pürüzden nefret eden bir nesille kıyaslıyoruz...” (İŞL4)

“...Teknoloji, çevre, istekler, ilgi alanları vb. birçok şey. Eskiyle yeni kuşaklar arasında birçok şey var. Geçmiş kuşaklarla bugünün kuşaklarını karşılaştığımızda aradaki 10 yıl bile 100 yıla denk geliyor. Çünkü 10 yılda neler değişmedi? Örneğin hâlâ tuşlu telefon kullanan bir nesil varken, dokunmatik, katlanır telefon kullanan bir nesle geçildi. Hâlâ işleri manuel olarak halleden bir nesil varken teknolojiyle bir tıkla iş halleden nesle geçildi. Eskiyle yeni arasında birçok yönden farklar var. Teknoloji değişti, her şey değişti...” (İŞL5)

“...Kuşaklar arasında net bir şekilde çağ farkı var. Bakın gün demiyorum, yıl demiyorum, çağ farkı var. Teknoloji yönünden devasa bir çağ farkı var. Giyim yönünden devasa bir çağ farkı var. Hareket, algı, eğlence aklınıza ne gelirse gelsin her yönden devasa bir çağ farkı var. Bu yüzden eski kuşakların kesinlikle net çizgilerden,

eski metotlardan ayrılıp yeni nesle uyum sağlaması gerekiyor. Bugün artık bebekler elinde telefonla dünyaya geliyor. 2 yaşındaki çocuk Youtube'dan video açıp izleyip, durduruyor. Düşünebiliyor musunuz..." (İŞL6)

"...Devir değişti diye bir klasik laf var. Kesinlikle öyle. Devir çok değişti. Aslında soruyu şöyle sorsak daha iyi: 'Eski kuşakla, yeni kuşaklar arasında ne gibi ortak yönler var?' net bir şekilde kolayca hiç ortak yön yok diyebilirdim. Ama siz soruyu böyle sorunca sayılacak o kadar çok şey var ki... tabii ki bunların başında en büyük şey teknoloji. Yeni nesil öyle bir nesil ki iki tıklamayla dünyayı değiştiriyorlar..." (İŞL10)

Tablo 3.6'da %30'luk payı 3 katılımcıyla "Doyumsuz ve risk sever bir nesil" kavramının aldığını görmekteyiz. İŞL2, İŞL3 ve İŞL7'nin bu kavrama ilişkin detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır:

"...Kesinlikle en büyük fark yeni neslin risk odaklı olması. Biraz önce size karar alırken en küçüğümün bile fikri alınır demiştim. Verdikleri fikirler o kadar riskli, o kadar doyum odaklı ki... inatla olmayacak işi bile gerçekleştirme derdine giriyorlar. Bizim kuşaklar daha garantici, daha böyle net kararlar alan bir kuşak. Fakat ileriye doğru gelecek kuşaklar yönetimin başına geçtiğinde ne olacak bilemiyorum..." (İŞL2)

"...Aza tamah etmemek. Her işletme büyümek ister, daha çok para kazanmak ister. Fakat bunu belirli sınırlar içinde gerçekleştirebilirsiniz. En ufak bir finansal hata sizi iflasa kadar sürükler. Yıllarca emek verilmiş bu işletme bir kibrit çöpünün samanı alev aldırması gibi tutuşur. Peki bunlar neden kaynaklanır? Özellikle günümüz koşullarında hayat koşullarının ve çevrenin değişmesi yeni nesli iyice aza tamah etmeyen, sınırları bilmeden imkansız koşan bir nesil haline getirdi..." (İŞL3)

"... Dünya çok değişti. Çevre çok değişti. Hayat çok değişti. Her şey çok değişti. Bütün bu değişen etmenler bambaşka bir kuşak yarattı. Risk sever, doyumсуuz, sınırları zorlayan bir nesil yarattı. Kuşaklar arasındaki en ciddi fark budur..." (İŞL7)

Pastadan en az ve en son payı alan Tablo 3.6'dan da görüleceği üzere "Geçmiş kuşakların her şeye çok daha zor sahip olduğu" ile ilgili kavramdır. Yeni nesille kıyaslama yapılan bu görüşte İŞL8 ve İŞL9'un detaylı açıklamaları aşağıdadır:

"...Ben küçükken babamın işletmeyi ilk kurduğu ve krize denk geldiği zamanları hatırlıyorum. İş yok, aş yok, para yok, ortalıkta inanılmaz bir belirsizlik var. Gelişmiş teknoloji yok, hemen hemen her şey manuel. Fakat bugün baktığınızda benim kuşağım babama göre çok şanslıydı. Benden sonraki kuşaklar çok daha şanslı. Bolluk, bereket, teknoloji her şeyin içine doğdular. Geçmiş kuşağın zorluklarından haberleri bile olmayacak..." (İŞL8)

"...Bugün baktığınızda herkesin cebinde son model telefon. Altında son model araba. Dileyen dilediği gibi yaşıyor. Lükse, tüketime ulaşım çok kolay. Yeni nesille eski nesil arasındaki en büyük fark bu işte. O kadar rahat yaşıyor ki yeni kuşaklar, bizim zamanımızla alakası bile yok bu zamanın..." (İŞL9)

### **3.4.5. Katılımcıların İşletme İçindeki Kuşak Çatışmasına İlişkin Görüşleri**

İşletme içindeki çatışma düzeyini ölçmek için sorulan bu soruya katılımcıların verdiği cevaplar aşağıdaki Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 7.** Katılımcıların İşletme İçi Çatışmaya İlişkin Görüşleri

Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
Çatışma yaşanmamaktadır	2 (İŞL1, İŞL9)	20
Ara ara yaşanmaktadır	5 (İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL7, İŞL10)	50
Sık sık yaşanmaktadır	3 (İŞL2, İŞL4, İŞL8)	30

Tablo 3.7’de yer alan ve iki katılımcının ortak paydasında bulunduğu kavram “Çatışma yaşanmıyor.” kavramıdır. Bu kavrama ilişkin İŞL1 ve İŞL9’un detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“... Bizde çatışma, isyan, huzursuzluk vb. bu tür şeylerin hiçbirisi olmuyor. Herkes işletme için en iyisini yapmaya çalışıyor. Dolayısıyla herhangi bir küslük ya da çatışma çıkaran herhangi bir şey olmuyor. Herkes refah ve rahatlık içerisinde yaşıyor...” (İŞL1)

“...En başta da söylediğim gibi bizde çatışma diye bir durum söz konusu değil. Bütün aile üyeleri çekirdekten saygıyla yetiştiriliyor. Kimsenin kimseye isyan etme lüksü de ihtiyacı da yok. Aile işletmeleri zaten adından da anlaşıldığı üzere aile kurumlarıdır. Bu kurumlarda kan bağı var, sıcaklık var. Üstelik bu devirde herkesin bir eli yağda, bir eli balda. Kimsenin çatışma çıkarmaya ihtiyacı yok...” (İŞL9)

Tablo 3.7’den 5 katılımcıyla %50’lik bir pay alan “İşletme içi çatışmaların ara sıra yaşanması” kavramı ile ilgili İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL7 ve İŞL10’un detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“...Elbette ara sıra yaşıyor. Özellikle yeni ve eski kuşaklar karşı karşıya geliyor. Bunu önlemek için herhangi bir girişimimiz olmadığı gibi önceden tahmin etmek içinde bir çabamız yok. Çünkü bu çatışma illaki çıkıyor. Kavga edilmeyen ev olmadığı gibi aile işletmesi de yok...” (İŞL3)

“...İllaki yaşıyor. Çatışma olmayan işletme yoktur. Bizde çatışma derecesi ara sıra diyebiliriz. Bunu önceden tahmin etmeye gerek yok. Bebeklerin ağlayacağı bir gerçekse bir aile işletmesinde de illaki aile üyelerinin ters düşeceği bir gerçektir. Bunu önlemek içinde bir çabamız yok. Çünkü eninde sonunda tatlıya bağlanıyor. Bağlanmazsa ne olacak? Kimsenin gidecek bir yeri yok, herkes ertesi gün koşa koşa buraya geliyor...” (İŞL5)

“...Ara sıra aile üyeleri olarak ters düştiğimiz durumlar yaşıyor. Fakat eninde sonunda çözülüyor. Önceden tahmin etmekten ziyade bu çatışmaların yaşanacağı zaten aşikâr. Bunlara herhangi bir önlemden alınamaz bence. Çünkü herkesin düşüncesi başka, herkesin hayatı farklı, algısı farklı o yüzden bu çatışmalar daima var olacak. Önemli olan sonunda işletmeye zarar vermeden tatlıya bağlamak...” (İŞL6)

“...Her birey kendi doğrusunda ilerleyince çatışmalar kaçınılmaz oluyor. Ara ara bizim işletmemizde bu çatışmalardan nasibini alıyor. Ailemizde belirli kurallarımız olduğu için bu tartışmalar büyümeden ya da başlamadan sonlanıyor. Bu yüzden bu kurallar tartışmaların çıkmasını da büyük ölçüde engelliyor...” (İŞL7)

“...Evet elbette yaşıyoruz bu çatışmaları. Sıklık derecesine arada bir diyebiliriz. Bununla ilgili şöyle bir öngörümüz var: babam bir şeye yok diyorsa üstelemiyoruz. Çünkü o yoktur ve yapılmayacaktır. O yüzden üstelemiyoruz ve çatışma çıkmadan sona eriyor. Fakat bazı durumlarda çatışma kaçınılmaz olduğunda bu seferde ortalığı sakinleştirip tarafların ikna edilmesi yoluna gidiyoruz...” (İŞL10)

Tablo 3.7’den 3 katılımcıyla %30’luk bir pay alan “İşletme içi çatışmaların sık sık yaşanması” kavramı ile ilgili İŞL2, İŞL4 ve İŞL8’in detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“...Çok sık yaşıyoruz biz bu durumu. İyi veya kötü illaki bizi etkiliyor. Az çok ailedeki insanların huyunu biliyoruz ve ona göre hareket ederek önceden çıkmasını önliyoruz. Çatışma kaçınılmaz olup çıktığında da çok büyümeden yatıştırıp en doğru kararı almaya çalışıyoruz...” (İŞL2)

“...Tek odağımız işletmenin varlığını devam ettirmek. Birçok karar veya durum için tartışma çıkacağını önceden tahmin etmek çok zor. Fakat her ne kadar çok sık tartışmalar yaşıyor olsak da küçük bir işletme olduğumuz için oturup konuşarak eninde sonunda sorunları çözüme kavuşturabiliyoruz...” (İŞL4)

“...Herkes bir tartışma çıkarıyor esasen. Tartışma çıkmayan konu ya da gün yok. Fakat bu kötü bir şey değil. Daha önce de söylediğim gibi çok sıklıkla tartışmamıza rağmen çatışmalar yönetilebildiği sürece güzeldir. Bunu önlemek ya da önceden tahmin etmek gibi bir amacımız yok. Tek derdimiz güzelce yönetmek ve yeni fikirler elde etmek...” (İŞL8)

### 3.4.6. Katılımcıların Kurumsallaşmaya İlişkin Görüşleri

Katılımcıların işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ölçmek, kurumsallaşma için yaptıklarını görebilmek amacıyla sorulan soruda kurumsallaşmaya ilişkin genel görüşler aşağıda Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 8.** Katılımcıların Kurumsallaşmaya İlişkin Görüşleri

Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
Kurumsallaşma sağlanmamaktadır	3 (İŞL4, İŞL6, İŞL10)	30
Aile anayasası yok fakat aile konseyi sıklıkla toplanmaktadır	4 (İŞL1, İŞ2, İŞL3, İŞL8)	40
Aile anayasası ve aile konseyi bulunmaktadır	1 (İŞL7)	10
Aile anayasası ve aile konseyi bulunmamaktadır. Kurumsallaşma daha fazla para kazanma ve büyüme yoluyla hedeflenmektedir. (Departmanlaşma)	2 (İŞL5, İŞL9)	20

Tablo 3.8’de 3 katılımcı “Kurumsallaşmaya dair bir çabamız yok” genel görüşünde birleşmiştir. Katılımcılar İŞL4, İŞL6, İŞL10 aile işletmesi olarak kurumsallaşmaya dair planları, hedefleri ve amaçları olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılara buna ilişkin görüşleri aşağıda açıklanmıştır:

“...Hiçbir şey yapmıyoruz. Kurumsallaşma hedefimiz yok. Kendi yağımızda kavrulup gidiyoruz. Tek hedefimiz işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak. Herhangi bir aile anayasamız yok. Aile konseyi de toplanmıyor. İşletme içinde konuşuyoruz ve orada kalıyor...” (İŞL4)

“...Tek yaptığımız şey çalışmak. Başka hiçbir şey yapmıyoruz. Kurumsallaşmakta istemiyoruz açıkçası. Bunun maliyeti çok. Aile konseyi, aile anayasası gibi kavramlara yabancıyım fakat açıkladığınız üzere onların hiçbiri bizde yok...” (İŞL6)

“...Kurumsallaşmıyoruz. Mikro bir aile işletmesi olarak yolumuza devam ediyoruz. Kurumsallaşmaya ihtiyacımız yok. Aile anayasamız da yok. Herhangi bir durumda aile konseyi de toplanmıyor...” (İŞL10)

4 katılımcı “Aile anayasası yok, aile konseyi toplanıyor” görüşünde birleşmiştir. Tablo 3.8’den %40 payla en yüksek yüzdeyi alan bu görüşe İŞL1, İŞL2, İŞL3, İŞL8 destek vermiştir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“...Kurumsallaşmaya çalışıyoruz fakat bunu büyük bir holding gibi yapmıyoruz. Resmi yazılar, resmi hitaplarla bu sürece katkı sağlamaya çalışıyoruz. Aile anayasamız yok fakat aile konseyimiz var. Herhangi bir durumda bir araya geliyoruz, konuşuyoruz, sorunlara çözüm arıyoruz...” (İŞL1)

“...Birtakım prosedürler koyduk, iş yeri kurallarını belirledik. Bunlar kurumsallaşmaya dair en net emarelerimiz. Aile anayasamız yok fakat aile konseyi sık sık her durum için toplanır...” (İŞL2)

“...Aile anayasamız yok fakat aile konseyini topluyoruz. Kurumsallaşma açısından daha kurumsal bir işletme imajı yaratabilmek için müşteri yanında “bey, hanımefendi” gibi kavramlar kullanıyoruz...” (İŞL3)

“...Aile üyeleri şu an baktığımızda her işe koşuyor fakat aslında biz kurumsal bir marka yaratabilmek amacıyla belirli iş tanımları, iş kuralları belirlemiştik. Birkaç kez profesyonel reklam şirketleriyle de görüşme gerçekleştirdik fakat maliyetleri duyunca vazgeçtik. Aile anayasamız yok, belirli konularda aile konseyi toplanır ve tartışır...” (İŞL8)

Tek katılımcı İŞL7 Tablo 3.8’de %10’luk bir payı üstlenerek “Aile anayasası ve aile konseyi mevcut” görüşünü belirtmiştir. Katılımcının detaylı görüşü aşağıda açıklanmıştır.

“...Biraz önce bahsetmiş olduğum aile kuralları tam olarak buydu. Aile anayasamız mevcut ve sıklıkla aile konseyini topluyoruz. Aslında bunu aynı zamanda kurumsallaşmanın da bir adımı olarak yapıyoruz. Bunun haricinde kurumsallaşmak için resmi prosedürler, sayım sisteminin bilgisayara entegre edilmesi, en yeni teknolojinin kullanımı gibi birçok faaliyet yürütüyoruz...” (İŞL7)

Tablo 3.8’den son payı %20’lik bir oranla 2 katılımcı İŞL5 ve İŞL9 almıştır. Bu katılımcılar “Kurumsallaşmayı sadece para yoluyla elde etmek” görüşünde birleşmişlerdir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“...Herhangi bir aile anayasamız yok, aile konseyi de toplanmıyor. Kurumsallaşmaya daha çok para kazanmak gözüyle bakıyoruz. Çünkü ne kadar çok para kazanırsak işletmeyi büyütür ve departmanlaştırırız. Bizce en önemli kurumsallaşma adımlarından bir tanesi büyük bir şirket olmak...” (İŞL5)

“...Kurumsallaşma demek para demek. Ne kadar çok para o kadar çok kurumsallık demek. Aile anayasamız yok, öyle konuları tartıştığımız bir aile konseyi de yok. Kararları, tartışmaları anlık olarak yaşarız. Daha çok para kazanıp daha çok kurumsallaşmayı hedefliyoruz...” (İŞL9)

### 3.4.7. Katılımcıların Haleflik Kavramına İlişkin Görüşleri

Katılımcılara işletmenin geleceğini ve gelecek kuşakları yakından ilgilendiren haleflik kavramıyla ilgili soru yöneltilmiştir. Katılımcıların birleşmiş olduğu genel görüşler aşağıda yer alan Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 9.** Katılımcıların Haleflik Kavramına İlişkin Görüşleri

Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
Bu kuşaktan sonra yönetimi devralacak olan halef belli.	4 (İŞL1, İŞL7, İŞL8, İŞL9)	40
Halefliğe ilişkin bir çalışmamız yok, ileriye doğru belirleyeceğiz.	5 (İŞL2, İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL10)	50
Halefimiz yok. Çocuklar işletmeyi devam ettirmek istemiyor.	1 (İŞL4)	10

Tablo 3.9’da yer alan ilk ifade de 4 katılımcı ortak görüş çerçevesinde birleşmiştir. Buna göre İŞL1, İŞL7, İŞL8 ve İŞL9 işletmenin geleceği için önemli bir noktada bulunan halef seçimini gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. Katılımcıların bu kavramla ilgili detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“...Halefimiz belli aslında. Kardeşime devredeceğim. Şu anda üniversite okuyor ve bitirmeye çalışıyor. Hazır olduğunda bütün işleri ona devredeceğim. Herhangi bir haleflik belirleme kriterimiz yok. Ailedeki benden sonraki tek varis o. Ona devredeceğim. (İŞL1)

“... Daha önce aile anayasamız olduğunu söylemiştim. Eğitim, işle ilgilenme, sosyal hayat, aile içi davranışlar gibi durumlar haleflik için en önemli kriterler. Yani böylesine bir işletmeyi işle ilgilenmeyen, eğitimi olmayan birine devretmek istemiyoruz. Halefimiz belli...” (İŞL7)

“...Kardeşimle bana devredecek babam. Halef biziz fakat henüz bu süreç gerçekleşmedi. İşletmede zaten mevcutta rol aldığımızı söylemiştim fakat yönetimi henüz devralmadık. (İŞL8)

“...Tabii belli. Oğluma devredeceğim fakat daha zamanı var. Üniversite de İşletme eğitimi aldı. Yüksek lisansta yapsın işin inceliklerini iyice öğrensini istiyorum. Okul olmadığı zamanlar şirkette çalışıyor zaten. Eğitim kadar tecrübede çok önemli...” (İŞL9)

Tablo 3.9'daki pastadan en yüksek payı alan 5 katılımcı ile “Halefliğe ilişkin plan olmadığı, gelecekte bu sürecin belirleneceği” ile ilgili görüştür. İŞL2, İŞL3, İŞL5, İŞL6 ve İŞL10 bu görüş çerçevesinde birleşmiştir. Katılımcıların bu kavramsal çerçeveye ilişkin detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

“...Şu an da hep beraber yönetiyoruz aslında bu konuya ilişkin bir çalışmamız yok. Ben devralacak mıyım yoksa bu iş babamla beraber bitecek mi bilmiyorum çünkü her ne kadar 28 yaşında olsam da yeniden üniversiteye başladım. Bölümüm bizim şirketle ilgili bir bölüm değil. Belki işimizi devam ettiririm belki kendi bölümümden devam ederim. Gelecekte karar vereceğiz...” (İŞL2)

“...Belirsiz durumda şu an. Babam hala yönetimin başında. Kararları birlikte alıyoruz ama bu konu hiç konuşulmadı. Kardeşlerimle beraber yönetiriz diye düşünüyorum ben fakat hiç bu konuda konuşmadık...” (İŞL3)

“...Şu an yönetim bende. Geleceğe ilişkin herhangi bir düşüncem yok. Daha çok zaman var ömrümüz olursa. Gelecekte belirleyeceğiz...” (İŞL5)

“...Daha babam yönetimde faal olarak devam ediyor. Gidip babama bunu sormak bizim açımızdan çok büyük saygısızlık olur. O yüzden ilerleyen zamanlarda belirlenir diye düşünüyorum...” (İŞL6)  
“...Babam yönetimi devam ettiriyor. 4 kardeşiz ve en büyüğü benim. Hangimizle devam eder yoksa komple yönetimi hepimize mi bırakır bilmiyorum. Babamın ne düşündüğünü kestirmek açıkçası biraz zor. O yüzden gelecekte göreceğiz...” (İŞL10)

Tablo 3.9'da pastadan son payı alan tek katılımcı İŞL4'ün belirtmiş olduğu “Çocukların yönetimi devralmak istememesi” görüşüdür. İŞL4'ün paylaşmış olduğu detaylı görüşü aşağıda açıklanmıştır.

“...Babam bize devretti yönetimi. Faal olarak aslında o yönetiyor daha önceki sorularınızda söylemiştim. Fakat bizden sonra yönetimi devralacak bir halef yok. Çünkü çocuklarımız istemiyor. Kendi hayatlarını kurmak, kendi işlerini yapmak istiyorlar. Gelecekte fikirleri değişir diye umut ediyorum...” (İŞL4)

### **3.4.8. Katılımcıların Çatışmaların İş Sürecine Olan Zararları Hakkındaki Görüşleri**

Katılımcılara iş sürecini yakından etkileyen çatışmayla ilgili soru yöneltilmiş ve verdikleri cevaplar genel görüşler etrafında birleştirilmiştir. Bu genel görüşler aşağıdaki Tablo 3.10'da gösterilmiştir.



**Tablo 3. 10.** Katılımcıların Çatışmaların İş Sürecine Olan Zararları Hakkındaki Görüşleri

Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
Çatışmaların zararı yoktur	3 (İŞL1, İŞL8, İŞL9)	30
Tüm sistemi zora sokmaktadır	3 (İŞL2, İŞL6, İŞL7)	30
Aile üyelerini, çalışanları huzursuz ederek motivasyonu düşürmektedir	2 (İŞL3, İŞL5)	20
Üretimi zora sokmaktadır	1 (İŞL4)	10
Sevkiyatı zora sokmaktadır	1 İŞL10	10

İşletmede yaşanan çatışmaların iş sürecini aksatmadığı, bu çatışmaların zararı olmadığına ilişkin genel görüş çerçevesinde 3 katılımcı birleşmiştir. İŞL1, İŞL8 ve İŞL9'un vermiş olduğu detaylı açıklamalar aşağıdadır.

*"...Hiçbir zararı yok bence. Bu zamana kadar çıkan çatışmalarla aksayan bir iş ya da karar sürecimiz olmadı..." (İŞL1)*

*"... Daha önce de söylediğim gibi bu çatışmalar yönetilebildiği sürece güzeldir. İşletmede bakış açısı sayısı arttırır. İşletmeye güzellik katar, fikirleri çoğaltır. O yüzden işletmeye yönetebildiğiniz sürece hiçbir zararı yok. Aksine artışı çok. Bize bu zamana kadar hiçbir şekilde zarar vermedi..." (İŞL8)*

*"...İşletmemizde çatışma yaşanmadığı için bize bir zararı yok. Yaşansa da sürece bir etki yapmaz. Çünkü karar alan belli, yetkisi olan belli. Fikir ayrılıkları bu süreci aksatmaz..." (İŞL9)*

Üç katılımcı çatışmaların özellikle karar sürecine çok büyük zararı olduğu ve bu süreci aksattığı genel görüşünde birleşmiştir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

*"...Etkisi oluyor tabii. Özellikle kritik karar konularında inanılmaz yoruyor bu çatışmalar. Sadece insanı değil, işletmeyi de yoruyor. Çünkü daha önce söylemiştim herkesin fikri alınıyor diye. Bu kadar fikir alınınca ortalık yangın yerine dönüyor. Acil karar alınması gereken konularda süreç kitleniyor ve ilerleyemiyor..." (İŞL2)*

*"...İşleri aksatıyor. Karar vermeyi inanılmaz ölçüde geciktiriyor. Yönetim işini hâlâ babam devam ettirdiği için bazı kararlarda ters düşüyoruz. Her ne kadar son kararı o verse de bize bazen sormasa da biz fikir beyan etme ihtiyacı duyuyoruz. Çünkü çevresel şartlar bunu gerektiriyor. Fakat tartışma ortamı başlayınca mevcut karar verme durumu gecikiyor, yoldan sapıyor..." (İŞL6)*

*"...Her şeyi aksatabilir fakat keşke hayati organ olan karar mekanizmasını aksatmasa. Ufak tartışmalar, sürtüşmeler her ne kadar kurallar olsa da oluyor. Net karar verilen bir konuya muhalif bir görüş geldiği zaman insanın aklında "Acaba?" kavramı beliriyor. Bu sefer sil baştan tekrar düşünüyoruz, karar verme süreci gecikiyor. Bu süreç gecikince bütün her şey gecikiyor..." (İŞL7)*

Tablo 3.10'dan de görüldüğü üzere iki katılımcı işletme içerisinde çıkan çatışmanın motivasyonu düşürdüğünü ve işletmede huzursuzluk ortamı yarattığı genel görüşünde birleşmiştir. İŞL3 ve İŞL5'in bu genel düşünceye ilişkin detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

*"...Çatışma sadece huzur kaçırıyor, başka hiçbir şeye etkisi ya da zararı yok. Ara sıra yaşansa da ortamın tadını, tuzunu kaçırıyor. İnsanların motivasyonlarını düşürüyor..." (İŞL3)*

*"...Her zaman olmasa da bazen bazı konulardaki çatışmalar insanın moralini bozabiliyor. Fikir ayrılığı olabiliyor, aile üyesinin isteğinin gerçekleşmeme durumu olabiliyor. Bazı noktalardan çıkan tartışmalar huzuru kaçırabiliyor..." (İŞL5)*

Katılımcı İŞL4 işletme içerisinde çıkan tartışmaların üretim kısmını zora soktuğunu belirtmiş ve bu düşüncesiyle ilgili detaylı görüşü aşağıda açıklanmıştır.

*"...Bizde direk olarak üretimi etkiliyor. Çünkü çatışmaların çoğu bu üretim odaklı çıkıyor. Örneğin bu ay işte 5 tane mi üretelim, yoksa 10 tane üretelim mi üretelim tarzında tartışmalar oluyor. Bu kararları babam kendi planları dahilinde veriyor. Ama örneğin 5 tane üretiliyor 10 tanelik sipariş geliyor. 5 tane stokta yok. Tekrar tartışma başlıyor. Yani çok uzatmayayım bizde üretim odaklı çıkıyor genelde..." (İŞL4)*

Tek katılımcı İŞL10 işletme içerisindeki çatışmaların daha çok sevkiyat, lojistik durumlarını etkilediğine değinmiştir. Katılımcının detaylı görüşü aşağıda açıklanmıştır. (İŞL10)

*"...Kesinlikle en çok tartışma çıkan konu sevkiyat. Çünkü bizim kendi lojistik ağıımız ya da tırlarımız yok. Başka firmalardan yardım alıyoruz. Örneğin x firması iyi bir firma fakat pahalıya götürüyor. Y firması orta halli bir firma ve uyguna götürüyor. Ben mallar sağlam gitsin diye x istiyorsam başkası y ile gitsin diyor. Buradan bir tartışma başlıyor ve sevkiyat gecikiyor, müşteri söyleniyor. Bunun üstüne müşteri söylenince tekrar tartışma başlıyor. (İŞL10)*

### 3.4.9. Katılımcıların İşletmenin Geleceği Hakkındaki Görüşleri

Katılımcılara işletmeyi çok yakından ilgilendiren, işletmenin geleceği ve yaşamsal faaliyetinin devamı ile ilgili soru yöneltilmiştir. Bu soru dahilinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplar genel düşünce etrafında birleştirilmiş ve Tablo 3.11'de sunulmuştur. Buna göre iki genel düşüncenin %50'ye yakın bir pay aldığı görülürken, diğer genel düşüncenin ise %20 pay aldığı görülmektedir.

**Tablo 3. 11.** Katılımcıların İşletmenin Geleceği Hakkındaki Görüşleri

Genel Düşünce	Frekans	Yüzde (%)
Gelecekte çok daha iyi noktalarda olacağımızı düşünüyorum.	4 (İŞL1, İŞL7, İŞL8, İŞL9)	40

Tablo 3.11'in devamı

Gelecek için endişeliyim.	2 (İŞL2, İŞL4)	20
Tahmin etmesi çok zor.	4 (İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL10)	40

4 katılımcı şirketlerinin gelecekte çok daha iyi noktada olacağı ortak görüşünde birleşmiştir. İŞL1, İŞL7, İŞL8 ve İŞL9'un pastadan aldıkları pay Tablo 3.11'de gösterilmiştir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

*"...Gelecekte sadece tedarikçi olarak değil de üretimi de yapan büyük fabrikalara sahip olacağımız bir işletme olacağımızı düşünüyorum. Daha doğrusu bunu hedefliyoruz. Bugünden çok daha iyi noktalara geleceğimizi düşünüyorum..." (İŞL1)*

*"...Gelecekte sadece Samsun'la kalmayıp, yurtiçinde birçok yerde ve en önemlisi yurtdışında birçok yerde olmak istiyoruz. Bunu başaracağımıza olan inancım tam." (İŞL7)*

*"...En uç noktaya zirveye çıkmak istiyoruz. Nasıl çikolata da belirti markaların ürünleri tercih ediliyorsa bizim mallarımızda da ilk biz akla gelmek istiyoruz. Bunun yolu kurumsallaşmaysa onu da yapacağız en iyi şekilde. Ne gerekirse zamanla yapıp zirveye doğru yol alacağız..." (İŞL8)*

*"...Çok para kazanacağız, altında şirketleri olan bir holding, birçok departmana sahip bir holding olacağız. Belki bugün baktığımızda bu çok uçuk gelse de benden sonraki kuşaklar bunu gerçekleştirecek eminim..." (İŞL9)*

2 katılımcı işletmenin geleceği ile ilgili olarak şüphe duyduklarını dile getirmiştir. İŞL2 ve İŞL4'ün pastadan aldıkları pay Tablo 3.11'de gösterilmiştir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır:

*"...Piyasa koşulları çok kötü. Bildiğimiz tek şey bugünün yarından daha iyi olduğu. Bu yüzden gelecek için pek iyi umutlarım yok. Özellikle de piyasa böyle giderse bizde dahil olmak üzere birçok işletme yok olacak..." (İŞL2)*

*"...Açıkçası geleceğe dair pek bir umudum ya da olumlu bir düşüncem yok. Çünkü bu piyasa şartları sizin plan yapmanıza ya da mutlu olmanıza izin vermiyor. Bu yüzden gelecekte sonumuzun iyi olmasını diliyorum..." (İŞL4)*

4 katılımcı yarının bugünden tahmin etmenin çok zor olacağı genel görüşünde birleşmiştir. İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL10'un pastadan aldıkları pay Tablo 3.11'de gösterilmiştir. Katılımcıların detaylı görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

*"...Bir fikrim yok. Hayat bu ne getirip ne götüreceği belli değil. Bu yüzden olumlu ya da olumsuz bir çıkarım yapmak imkânsız..." (İŞL3)*

*“...Hedefimiz çok para kazanmak ve büyük bir şirket olmak. Bunu başarabilir miyiz? Bilmiyorum. Artık çevre koşulları 1 saat sonrasının planını yapmaya müsaade etmiyor...” (İŞL5)*

*“...Belirsizlik görüyorum. Çünkü biraz önce de söylediğim gibi gelecek halefle ilgili bile belirsizlik hâkim. Bu yüzden geleceği tahmin etmek çok zor.” (İŞL6)*

*“...Piyasa koşulları çok kötü. İş yapmaya korktuğumuz şu günlerde geleceği hayal etmek ve tahmin yürütmek imkânsız...” (İŞL10)*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin çöküş dönemlerini başlatan en büyük sebeplerden biri yaşanan aile içi çatışmalardır. Deloitte (2019) tarafından yayımlanan raporda ülkemiz 100 aile işletmesinden sadece 13'ünün 3. Kuşağa geçebildiği ileri sürülmektedir. Yine başka bir araştırma Alp ve Kurt (2016) tarafından yapılmıştır. Yapılan araştırmada ise 3. kuşağa devir oranı %10 olarak tespit edilmiştir. PwC (2014) tarafından sunulan rapor sonuçlarına göre ülkemiz için üçüncü kuşağa geçiş oranı %12 olarak belirtilmektedir. Sunulan araştırmalar incelendiğinde üçüncü kuşağa geçiş için oranların düzenli olarak düşük kaldığı görülmektedir. İTO (2019) tarafından açıklanan verilerde 25 yıl olarak ileri sürülen aile işletmeleri ömrü araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada kuşaklar arasındaki çatışmalar ve yönetim sorunları detaylı olarak incelenerek sonraki çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Aile işletmelerinde çatışmaların sonlandırılması ve işletmenin ömrünün uzatılması ailenin kurumsal ve sistemli bir yapıya geçmesiyle mümkün olacaktır. Çatışmalarda baş aktör olarak rol alan kuşak çatışmasının engellenebilmesi için işletmenin kurumsallaşması, aile anayasası belirlemesi, aile konseyleri gerçekleştirmesi, uzman bir kadro seçimine gitmesi, nepotizmden vazgeçmesi gibi birçok unsur gerçekleştirilmelidir.

Kuşak çatışması hakkındaki genel görüşler incelendiğinde; aile işletmelerinde sıkça görülen sorunların görmezden gelinmesi durumu araştırmada kuşak çatışması için çok düşük kalmıştır. Tek bir katılımcının kuşak çatışmasını reddetmesi aile işletmelerinin sorunları görmesi ve çözüm odaklı olması açısından oldukça önemlidir.

İşletmedeki karar alım süreçleri hakkındaki genel görüşler incelendiğinde; yönetimde hangi kuşağın olduğuna bakılmaksızın ilk kuşağın yönetime müdahale ettiğini görülmüştür. Yurttadur ve Nakipoğlu (2015) yaptıkları çalışmada aile işletmelerinde üst kuşağın her durumda kararlara müdahale ederek aile üyelerinin kararlarını değiştirebildiklerini tespit etmişlerdir. Karcioğlu ve Genç (2003) yapmış oldukları çalışmada birinci kuşağın düzenli olarak kararlara müdahale ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları Yurttadur ve Nakipoğlu (2015) ile Karcioğlu ve Genç (2003)'ün sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Yönetimdeki kuşağın karar sürecini yönettiği işletmelerde çatışmanın minimum düzeyde olduğu görülmüştür. Büte (2010), yapmış olduğu çalışmada kararların tek kişi tarafından verildiği taktirde yanlış sonuçlara yol açacağı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma, Büte (2010)'un araştırmasıyla ters düşmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmada çok taraflı karar

süreçlerinin işletmede kuşak çatışmasını ve diğer çatışmaları arttırdığı tespit edilmiştir. Tek başına karar veren ya da yönetimdeki kuşağın karar aldığı işletmelerde çatışmanın minimum düzeyde olduğu görülmüştür.

Kuşaklar arasındaki farklılıklara ilişkin genel görüşler incelendiğinde; katılımcıların teknoloji ve çevre ekseninde bulunduğu görülmüştür. Keser (2018) tarafından yapılan araştırmada yeni kuşakların değişim ve teknoloji odaklı hareket ettiklerini ve kurumsallaşmaya daha fazla eğilim gösterdiklerini saptamıştır. Araştırma sonuçları Keser (2018)'in sonuçları desteklenmektedir. Katılımcılardan çıkan başka bir sonuçta ise kuşaklar arasındaki farkın ikinci kuşağın doyumsuz tavırlarından kaynaklandığını öne sürmektedirler. Controls (2010), yapmış olduğu araştırmada yeni nesil kuşakları doyumsuz, risk seven, sabırsız ve esnek olarak nitelendirmiştir. Araştırma, Controls (2010)'un sonuçlarıyla desteklenmektedir.

İşletme içi çatışmaya ilişkin genel görüşler incelendiğinde; katılımcıların çatışmaları normal karşıladığı ve paradigma sayısını arttırdığı düşüncesinde oldukları görülmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplar Büte (2010)'un yapmış olduğu araştırmasıyla desteklenmektedir. Fakat araştırma sonucunda tespit edilen sonuçlar Büte (2010)'un araştırmasıyla çelişmektedir. Aslında paradigma çokluğunun işletmelere zarar verdiği, fikir bolluğu yaratarak kafa karışıklığına yol açtığı ve çatışmaları arttırdığı tespit edilmiştir.

Sık sık çatışma yaşanan işletmelerde kararların genellikle birinci kuşak egemenliğinde ortaklaşa verildiği görülmüştür. Yurttadur ve Nakipoğlu (2015) yapmış oldukları çalışmada üst kuşağın düzenli olarak her karara müdahale ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Karcıoğlu ve Genç (2003)'te yapmış oldukları araştırmada ilk kuşağın ortaklaşa karar aldığı yönetimlerde çatışmaların sık olduğu sonucunu ileri sürmüşlerdir. Araştırma Yurttadur ve Nakipoğlu (2015) ile Karcıoğlu ve Genç (2003)'in sonuçlarıyla desteklenmektedir. Bu sonuca ek olarak yönetimde tek başına karar verebilen kuşakların olduğu işletmelerde çatışmaların yaşanmadığı görülmüştür.

Kurumsallaşmaya ilişkin genel görüşler incelendiğinde; aile anayasaları olmayan katılımcıların aile konseylerinin bulunduğunu görülmüştür. Aile anayasası oluşturmanın en temel ayaklarından bir tanesi aile konseyi, aile meclisi toplantıları yapmaktır. (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018) Aile konseylerinin ailede ve iş yerindeki sorunları çözmede çok önemli olduğu bilinmektedir. Selimoğlu ve Çalışkan (2018) yılında yapmış oldukları çalışmada aile anayasalarının ve aile konseylerinin işletme içerisindeki çatışmaları azaltabileceğini sonucuna ulaşmışlardır. Karabacak ve Alp (2021) yapmış oldukları çalışma da aile anayasalarının

tartışmaları azaltabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bulunan sonuçlar Selimoğlu ve Çalışkan (2018)'nin, Karabacak ve Alp (2021)'in sonuçlarıyla çelişmektedir. Aile konseyi yapan işletmelerde sık düzeyde çatışmaların yaşandığı görülürken, aile anayasası olan işletmelerde de çatışmaların devam ettiği görülmüştür. Buna ek olarak aile konseyinin tek başına çatışmaları bastırmada yeterli olmadığı aile anayasasının şart olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların büyük bir bölümünün kurumsallaşmayı düşünmedikleri görülmüştür. TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği), (2017), tarafından yapılan araştırmada 100 aile şirketinden 73'nün hala kurumsallaşmadığı ya da kurumsallaşma sürecinde olduğu sonucuna varılmıştır. Yalçın ve Günel (2001) de yapmış oldukları araştırmada aile işletmelerinin birçoğunun hâlâ kurumsallaşmadığını ileri sürmüştür. TKYD (2017)'nin ve Yalçın ve Günel (2001)'in sonuçlarıyla araştırma sonuçları desteklenmektedir. Katılımcılardan elde edilen başka bir veride aile anayasası ya da aile konseyi bulunmayan katılımcılar olduğu tespit edilmiştir. TKYD (2017), tarafından yapılan araştırmada 100 aile işletmesinden 60'ının anayasası olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları TKYD (2017)'nin sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Haleflik kavramına ilişkin genel görüşler incelendiğinde; işletmelerde halefin belli olmadığı görülmüştür. TKYD (2017), tarafından yapılan araştırmada aile işletmelerinin bir sonraki nesle devir konusunda büyük bir sıkıntı çektiği sonucuna ulaşılmıştır. Acuner vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada aile işletmelerinin birçoğunun halef seçimi ve devir konusunda hazırlık yapmadıkları ileri sürülmüştür. Araştırma sonuçları TKYD (2017) ve Acuner vd. (2012)'nin sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Katılımcılardan aile anayasası olmayan fakat aile konseyine sahip olanlarda haleflerin belli olduğu tespit edilmiştir. Aile anayasası bulunmamasına rağmen haleflerinin belli olması kurumsallaşmaya dair ufak kıpırtılar olarak görülmektedir.

Çatışmaların iş sürecine olan zararları hakkındaki genel görüşler incelendiğinde; çatışmaların zararlı olmadığı düşünen katılımcılarda çatışma sürecinin iyi yönetildiği saptanmıştır. Topaloğlu (2010), tarafından yapılan çalışmada çatışmaların iş sürecini etkilemesinin işletmeye bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Eğer işletme çatışmayı yönetebilirse çatışmanın işletmeye olumlu şekilde yansıtacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, Topaloğlu (2010)'un sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Katılımcılardan çatışmaların moral ve motivasyonu düşürdüğü görüşünde olanlar bulunmaktadır. Seval (2006) tarafından yapılan çalışmada işletmede meydana gelen çatışmaların yönetilemediği sürece çalışanların ve aile üyelerinin verimliliklerini ve motivasyonlarını düşürebileceği tespit edilmiştir. Topaloğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada ise motivasyon düşüklüğünün ve verimsizliğin işletme açısından kusurlu mal/hizmet üretimi, süreçlerde aksama, bilgi akışında aksaklık gibi durumlar yaratabileceği tespit edilmiştir. Karpuzoğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada işletme içindeki çatışmaların motivasyonu ve verimliliği düşürdüğü ileri sürülmüştür. Araştırma, Seval (2006), Topaloğlu (2010) ve Karpuzoğlu (2003)'nun sonuçlarıyla desteklenmektedir.

İşletmenin geleceği hakkındaki genel görüşler incelendiğinde; geleceğin tahminini çok zor gören katılımcılarda halefin belli olmadığı görülmüştür. Bu yüzden gelecekle ilgili uzun vadeli planlarının olmadığı tespit edilmiştir. Kök (2005) tarafından yapılan araştırmada aile işletmelerinde genellikle kısa vadeli planlar yapıldığı ileri sürülmektedir. Kesken vd. (2003) tarafından yapılan araştırmada aile işletmelerinde ilk kuşaktan sonra ikinci kuşağın işletmeyi devralıp kendi işi gibi benimsemekte zorlandığı ve işletmeden geri durduğu tespit edilmiştir. Araştırma, Kök (2005) ve Kesken vd. (2003)'ün sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Sonuç olarak araştırma sonucunda yukarıdaki bulgulara ulaşılmış olup geçmişte yapılan çalışmalarla karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle aile işletmelerine ve bu alanda çalışma yapacak olan sonraki araştırmacılara birkaç öneride bulunmak faydalı olacaktır. Çalışma 10 aile işletmesinden işletme sahibi ve yönetimde bulunan aile üyeleriyle yapılmıştır. Genellenmesi mümkün değildir.

*Sonuçlardan yola çıkarak aile işletmelerine yapılacak öneriler şunlardır:*

- Değişen çevre koşullarına direnç gösterilmemeli ve adaptasyon sağlanmalıdır.
- Geçmiş kuşakların doğrucu mantığından uzaklaşması ve günümüz şartlarına uyum sağlamaları beklenmektedir.
- Birçok paradigmanın birçok çözüm getireceğine olan düşünce yapısının araştırma sonucuyla birlikte aslında kafa karıştırıcı bir eylem olduğuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda işletmeler ortak karar verme ve diğer aile üyelerinden fikir almadaki oranı iyi ayarlamalıdır. Aksi halde yoğun bir görüş bildirisi beraberinde çatışmaları getirmektedir.
- Aile işletmeleri kurumsallaşma adımlarına hızlıca geçmelidir. Hızla değişen çevre, nepotizm, değişime direnç ve çıkan çatışmalar gibi olumsuz durumlar kurumsallaşmayla bertaraf edilerek işletmenin ömrü uzatılmalıdır.



- Aile anayasası ve aile konseyi gibi kurumsallaşmaya dair önemli adımlar bir an önce hayata geçirilmelidir.

- İşletmeler halef seçimlerini bir an önce belirlemeli ve işletmenin geleceği için halef yetiştirmelidir.

- Aile işletmeleri yönetilebilir riskleri almaktan korkmamalı ve büyümekten çekinmemelidir.

- Aile üyelerinin çocukları küçük yaştan itibaren işletmeye alıştırılmalı ve işe ısındırılarak gelecek güvence altına alınmalıdır.

- İşletme içi çatışmalar kötü değil, yönetilebildiği sürece güzeldir. Fakat yönetilemeyen çatışmaların iş verimliliğini, çalışan motivasyonunu düşürdüğü unutulmamalıdır.

- İşletme sahipleri eğer yönetimde kuşak devri gerçekleştirdiyse kararlara müdahale etmemeli ve yönetimdeki kuşağın güvenini kırmamalıdır.

*Bu alanda gelecekte çalışma yapmayı hedefleyen araştırmacılara yapılacak olan öneriler şunlardır:*

- Benzer araştırmaların farklı katılımcılardan oluşan örneklemeler ile farklı sektörlerde yapılmasının karşılaştırmalı sonuçlar açısından iyi olacağı değerlendirilmektedir.

- İşletmenin kurucusu olan kuşakla ilgili olarak kurucu kuşağı baz alan bir araştırma yapılması çatışmaların derinine inilmesi açısından daha iyi olacaktır.

- Yeni nesil kuşaklar baz alınarak kuşak çatışmalarında yeni nesil kuşağın ne istediği derinlere inilerek netleştirilebilir.

- Araştırmacıların benzer araştırmaları farklı şehirlerde gerçekleştirmesinin literatüre farklılık kazandıracığı düşünülmektedir.

- Nicel araştırma teknikleri baz alınarak ve örneklem genişletilerek araştırma yeniden yapılabilir.

- Kurumsallaşmış aile işletmeleri seçilerek kuşak çatışması o işletmelerde de ölçülebilir.

- Mikro aile işletmeleri yerine daha büyük aile işletmeleri baz alınarak o işletmelerdeki kuşak çatışması ve yönetim problemleri incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T. vd.** (2012). Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: Next Projesi, *5.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Aras, G., & Crowther, D.** (2009). Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?. *Journal of Business Ethics*, 87, 279-288.
- Arslan, E.T.** (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Aronoff, C.** (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values:Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, March, 17, 55-59.
- Akgemci, T., & Sevinç., İ.** (2003). Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. *1.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Arıca, M.A.** (2007). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay'da Aile işletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). MKÜ, SBE, Yüksek lisans Tezi.
- Akdoğan, A.** (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31-47.
- Ak, B.G.** (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Alayoğlu, N.** (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul: MÜSİAD Yayınları.*

**Alp, A., & Karabacak, H.** (2021). Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi.* 425-440.

**Ağca, V. & Kızıldağ, D.** (2009). Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor mu?. *4.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.*

**Ağca, V. & Kızıldağ, D.** (2013). Linking Generational İnvolveent to Intrapreneurship Activities in Turkish Family Firms: An Emprical Study. *Business Management Dynamics,* 2 (12), 47-57.

**Ateş, Ö.** (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, *Ankara Sanayi Odası Dergisi, Ankara.*

**Atılđan, T.** (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, *VI. Pamuk Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu, Antalya.*

**Aydiner, T.** (2008). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

**Aykan, E.** (2008). Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama, *3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul..*

**Barker, R., Rimler, G., & Moreno, E.** (2004). Family Business Members Narrative Perceptions: Values, Succession And Commitment. *Journal of Technical Writing and Communication,* 34, 291-320.

**Brockhaus, R.H.** (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review,* June, 17, 165-177.

**Businessweek** (2010.) *Family Business Facts.* [<https://www.johnson.cornell.edu/smith-family-business-initiative-at-cornell/resources/family-business-facts/>]

**Büte, M.** (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi,* 22.

**Bozkurt, Ö., & Taşcıoğlu, H.** (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi, *3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.*

**Botero I.C., G.G., Betancourt, J.B.B., Ramirez, M.P.L., & Vergara** (2015). Family Protocols as Governance Tools: Understanding Why and How Family Protocols are Important in Family Firms, *Journal of Family Business Management*, 218-237.

**Cabrera-Suarez, K.** (2005). Leadership Transfer and The Successor's Development in The Family Firm. *The Leadership Quarterly*. February, 16, 71-96.

**Campdenfb** (2018). *Peninsula Performance: Family Business in Spain*. [Erişim Tarihi: 10.10.2022, <https://www.campdenfb.com/article/peninsula-performance-family-businesses-spain#:~:text=Nevertheless%2C%20family%20businesses%20still%20form,known%E2%80%94%94companies%20remain%20family%20controlled>]

**Craig, J., & Lindsay, J.N.** (2002). Incorporating The Family Dynamic into The Entrepreneurship Process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 19-39.

**Chrisman, J., Chua, L., & Steier, M.** (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, July, 18, 441-448.

**Colli, A., Perez, P.F., & Rose, M.B.** (2003). National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries'', Business History Conference, Published by *Oxford University Press, International Journal of Bussiness History, Enterprise and Society* 4, 1-37.

**Çelik, A., Soysal, A., & Alıcı, S.** (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği, *1.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Çetin, C., Tikici, M., Akdemir, B., & Ünal, H.** (2008). İş Doyumu ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma, *3.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Develi, N.** (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Denizli.

**Deloitte** (2019). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları*. [Erişim Tarihi: 05.04.2022, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>]

**Deloitte** (2020). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Dönüşüm*. [Erişim Tarihi: 05.04.2022  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-kurumsal-donusum.pdf>]

**Dinçay, G. H.** (2016). *Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci; İnsan Kaynaklarına Dair Bir Araştırma: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

**Dobrev, S. D., Ozdemir, S. Z., & Teo, A. C.** (2006). The Ecological İnterdependence of Emergent and Established Organizational Populations: Legitimacy Transfer, Violation by Comparison, and Unstable Identities. *Organization Science*, 17(5), 577-597.

**Elalmış, S.Ö.** (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü, SBE, 13-14.

**Ekodialog Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi Sitesi** (T.Y). *Türkiye'nin En Eski Şirketleri*. [Erişim Tarihi: 05.05.2022, [http://www.ekodialog.com/istatistik/ozel\\_stat/es\\_sirket.html](http://www.ekodialog.com/istatistik/ozel_stat/es_sirket.html)]

**Familybusiness Maganize** (T.Y). [Erişim Tarihi: 11.11.2022, <https://www.familybusinessmagazine.com/worlds-oldest-family-companies>]

**Family Business Center** (2021). *America's Economic Engine*. [Erişim Tarihi: 21.12.2022, <https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>]

**Familienunternehmen** (2022). How Family Businesses Make a Contribution to Society and the State? [Erişim Tarihi: 05.05.2022, <https://www.familienunternehmen.de/focus/the-economic-significance-of-family-businesses>]

**Erdinçelebi, M.** (2018). *Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Girişimcilik Kültürü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Sivas.

**Ergül, B.** (2006). *Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi SBE, Edirne.

**Family Enterprise** (2020). *The Conference Board of Canada*. [Erişim Tarihi: 05.05.2022, <https://familyenterprise.ca/wp-content/uploads/2020/01/CBOC-2019-Family-Owned-Enterprises-Impact-Report.pdf>]

**Finch, N.** (2005). Identifying and Addressing The Causes of Conflict in Family Business. *MGSM, Working Paper Series*, May, 1-22.

- Finch, N.** (2005). The Role of the Accountant in Mediating Conflict in Family Owned Businesses. *Working Paper Series*, October, 1-10.
- Fındıkçı, I.** (2005). *Aile Şirketleri*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, I.**, (2008). *Aile Şirketleri*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Filizöz B., & Kılıç, A.** (2018). Girişimci Olmak ya da Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşağın İkilemi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 186-202.
- Genç, N., & Karcıoğlu, F.** (2003). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama, *1.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Barrett, R.** (2006). Integration of Family- Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model. *Human Resource Management Review*, 16, 490–507.
- Göker, A. Z., & Üçok, T.**, (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *2.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Güleş, H.K., Arıcıoğlu, M.A., & Erdirençelebi, M.** (2013). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum. Ankara, *Gazi Kitabevi*.
- Günel, R.**, (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Adana.
- Güney, S.**, (2007). Aile İşletmelerinde İkinci Nesle Devir Sürecinde Başarı Koşulları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2, 103-126.
- Gümüş, A. K.** (2015). *Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya.
- Güven, M., Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Taşlıyan, M.** (2003). Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması, *1.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Güngör AK, B.** (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, *2.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**İtohaber** (2019). *Türk Aile Şirketleri Kritik Virajda*. [Erişim Tarihi: 08.10.2022, [https://www.itohaber.com/haber/guncel/210108/turk\\_aile\\_sirketleri\\_kritik\\_virajda.html](https://www.itohaber.com/haber/guncel/210108/turk_aile_sirketleri_kritik_virajda.html)]

**Hatipoğlu, M.** (2006). *Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Halis, M.** (2004). Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Güven Açısından Lider Davranışları, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**İçin, İ.** (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**İFB** (2019). *The Family Business Sector Report*. [Erişim Tarihi: 19.07.2022, <https://www.ifb.org.uk/media/4306/the-family-business-sector-report-2019-20-briefing.pdf>]

**İyişleroğlu, S.C.** (2006). *Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.

**Karabulut, T. E., Bulut, Z.A.** (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Kesken, J., Şengül, A., & Çapraz, B.** (2003). Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında... İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Karpuzoğlu, E.** (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, *Hayat Yayıncılık*, İstanbul.

**Karpuzoğlu, E.** (2003). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Karabulut, A.T.** (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 643-666.

- Keser, N.** (2018). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi, SBE.
- Kellermans, F.W., & Eddleston, K.A.** (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 209-228
- Kellermans, F.W., & Eddleston, K.A.** (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 809-830.
- Kellermans, F.W., Eddleston, K.A., Barnett T., & Pearson, A.** (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm, *Family Business Review*, 1-14.
- Koçel, T.** (2004), *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Kocabaş, F., Baytekin, E.P.** (2003). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, *1.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Kırım, A.** (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Kitapevi, İstanbul.
- Kiracı, M., Alkara, İ.** (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 1, 167-197.
- Küçük, O.** (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Johnson Controls**, (2010). Generation Y and the Workplace Annual Report, *Global Workplace Innovation*.
- Lussier, R.N., Sonfield, M.C.**, (2004). Family Business Management Activities, Styles and Characteristics. *American Journal of Business*, 1, 1-10.
- Marshall, R. S. & Brown, D.** (2003). The Strategy of Sustainability: A Systems Perspective, *California Management Review*, 46, 101-126.
- Montemerlo, D., & J.L. Ward.** (2011). The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business, *Palgrave Macmillan*, New York.
- Neubauer, H.**, (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries, *Family Business Review*, December, 14, 269-281.
- Özdemir, S., Ersöz H.Y., & Sarioğlu I.** (2006). İşsizlik Sorununun Çözümünde Kobi'lerin Desteklenmesi, *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*.



- Özalp, İ. vd.** (2006). *Örgütsel Başarısızlık: Başarılı İşletmelerin Bakış Açısından Örgütsel Başarısızlık Nedenleri ve Çözüm Yolları*, Bilgesel Yayıncılık, 121-134.
- Özkaya, M., Şengül, C.** (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 109-126.
- Özler H., Özler D.E., & Gümüştekin G.E.** (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Gümüştekin, G.** (2006). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İlinde Bir Uygulama, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Rahim, M.A.** (2001). *Managing Conflict in Organizations*, Westport, Conn: Quorum Books.
- Rodoplu, D.,** (2001). *Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M.** (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Salvato, C.** (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *The Journal of Private Equity, Summer*, 7, 68-76.
- Sağlam, N.** (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul.
- Sarsenova, K.** (2008). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Mentorluk*. [Erişim Tarihi: 22.09.2022, <http://www.scribd.com/doc/31369954/Aile-Şirketlerinde-Yonetim-ve-Mentorluk>]
- Sevinç, I.** (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 315-331.
- Sharma, P., Irwic, P.G.** (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences, *Baylor University, Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, January,
- Sievinen, H., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T.** (2019). Strategic Renewal in A Mature Family-Owned Company – A Resource Role of the Owners, *Long Range Planning*, 2, 1-19.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T.** (2001). *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa.

**Selimoğlu S., Çalışkan A.** (2018). Başarılı ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*.

**Silveira, A., Leal, R., Silva, A., & Barros, L.** (2007). *Evolution and Determinants of Firm - Level Corporate Governance Quality in Brazil* [Erişim Tarihi: 09.08.2022], <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v4403173.pdf>

**Sirmon, D. G. & Hitt, M. A.** (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27, 339-358.

**Tammi, F., Feltham G., & Barnett, J.** (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. *Journal of Small Business Management*, January, 43, 1-15.

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği** (2017). *Aile Şirketlerinde Kuşak Geçişlerinde En Büyük Sorun Üçüncü Kuşağa Geçişte Yaşanıyor*, Sonbahar, s. 35.

**Ting, Z.** (2009). Succession in Family Business-Differences Between Foreign Family Business and Chinese Family Business. *Mikkeli University, (Bachelor's Thesis)*, China

Tileylioğlu, A. (2006). Aile Şirketleri, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Topaloğlu, C.** (2010). Örgüt içi Çatışmaların Yönetim Süreci: Otel İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme., *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-114.

**Yazıcıoğlu, İ., Koç, H.** (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 497-507.

**Yakupoğulları, C.** (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Erzurum.

**Yalçın, A., & Günel, R.** (2003) Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

**Yelkikalan, N.** (2003). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*. [06.09.2022, [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/stratejik\\_planlama.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/stratejik_planlama.htm)]

**Yelkikalan, N., Aydın, E.** (2009). Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi, *4.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.

**Yıldırım, A.F.** (2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). SDÜ, SBE, İşletme ABD, Isparta.

**Yıldırım, A., & Şimşek H.** (2006), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

**Yıldırım, S.** (2011). Kurumsallaşamayan Aile İşletmelerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi*, Kocaeli.

**Yıldız, A.** (2008), *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. Sistem Kitapevi, İstanbul.

**Yurttadur, M. & Nakipoğlu, N.** (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*.

**Zahra, S.A., Sharma, P.** (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection, *International Family Enterprise Research Academy (IFERA)*, Sweden, [28.05.2022, [https://www.researchgate.net/publication/227624244\\_Family\\_Business\\_Research\\_A\\_Strategic\\_Reflection](https://www.researchgate.net/publication/227624244_Family_Business_Research_A_Strategic_Reflection)]

**Ward, J.L.** (2004). Perpetuating The Family Business, *Palgrave Macmillan*, Newyork.