

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ ETKİLEYEN BAŞARI VE BAŞARISIZ DİNAMİKLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI: ISPARTA VE BURDUR ÖRNEĞİ*

Ömer ÇATAL¹, Adem KORKMAZ²


ÖZ: Aile işletmeleri, milli gelire sağladığı katkı ve oluşturduğu istihdam olanakları ile dünya çapında her ülkede önemini artırmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin ekonomik performansının yüksek olması ve sürdürülebilirliği tüm dünya ekonomileri için kritik bir rol oynamaktadır. Kuşaktan kuşağa aktarılan bilgi, beceri ve tecrübe ile mülkiyet varlığı sayesinde sürdürülebilirliğini sağlayan aile işletmelerinin kurucusundan itibaren gelecek nesillere devredilme oranları gittikçe azalmaktadır. Bu kapsamda, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörlerin araştırılması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Bahsedilen bu gereklilikten yola çıkarak hazırlanan bu çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık dinamiklerini ortaya koyarak dinamikler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmış, araştırma modeli olarak karşılaştırmalı örnek olay, araştırma deseni olarak ise iç içe geçmiş çoklu durum deseni seçilmiştir. Bu kapsamda on işletme incelemeye alınmış olup bu işletmelerin yönetimindeki aile üyeleri arasından on dört kişiyle derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yapılan araştırmada, aile ve iş sisteminin ayrımı, aile sermayesinin korunması ve yönetimi, kurumsallaşma ile yenilik ve inovasyon sürdürülebilirlik için en önemli dinamikler olarak tespit edilmiştir.


ANAHTAR KELİMELER: *Aile İşletmeleri, Başarı ve Başarısızlık Dinamikleri, Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği*

A RESEARCH ON SUCCESS AND FAILURE DYNAMICS AFFECTING THE SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES: THE CASE OF ISPARTA AND BURDUR

ABSTRACT: Family businesses increase their significance in every country around the world with their contribution to national income and employment opportunities. High economic performance and sustainability of family businesses play a critical role in all world economies for this reason. Family businesses ensure their sustainability through the existence of ownership thanks to knowledge, skills and experience transferred from generation to generation. The rates of handing over family businesses to future generations from the founder decrease day by day. In this context, researching factors that affect the sustainability of family businesses should be considered as a vital requirement. The main purpose of this research, which has been prepared based on this requirement, is to determine whether there is a meaningful relationship between dynamics by revealing the success and failure dynamics that affect the sustainability of family businesses. The research was designed as a qualitative study, the comparative case study was chosen as the research model and the embedded multiple case pattern was chosen as the research design. In this context, ten enterprises were analyzed, and in-depth interviews were conducted with fourteen family members under the management of these enterprises. In the research, the separation of family and business system, protection and management of family capital,

* Bu çalışma "Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısızlık Dinamiklerinin Araştırılması: Isparta ve Burdur Örneği" isimli doktora tez çalışmasından derlenerek oluşturulmuştur.

¹  Doktora Öğrencisi., Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, ocatal@mehmetakif.edu.tr

²  Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ademkorkmaz@sdu.edu.tr

institutionalization and modernity and innovation were determined as the most essential dynamics for sustainability.

KEYWORDS: *Family Businesses, Success and Failure Dynamics, Family Business Sustainability*

1. GİRİŞ

Dünya çapında önemli sayıda işletme aileye aittir ve aile tarafından yönetilmektedir (Becchetti ve Trovato, 2002). Aile işletmeleri, yaygın olarak küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) sınıfında faaliyet göstermektedir (Schulze ve Gedajlovic, 2010). Türkiye’de KOBİ sınıfında faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri ekonomiye büyük katkı sağlamaktadır. Ekonomik sistem içerisinde önemli bir yere sahip olan bu yapıların sürdürülebilirliğinin önemini anlamak için sayısal verilerin incelenmesi faydalı olacaktır. Türkiye’deki işletmelerin %95’i, İtalya’da %99’u, İsviçre’de %90’ı İspanya’da %80’i, İngiltere’de %75’i ve Amerika Birleşik Devletleri’nde %96’sı aile işletmesidir. Avrupa Birliği içerisinde yer alan ülkelerde 100’den az işçisi olan aile işletmelerinin toplam işletmeler içerisindeki oranı %99,4’dür. Aile işletmeleri bu ülkelerdeki iş gücünün %56,2’sine istihdam sağlamaktadır. ABD’de milli gelirin %40’ını, istihdamın %60’ını aile işletmeleri sağlamaktadır (Masatoğlu, 2006, s. 265). Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin 165’i aile işletmesi konumundadır. Aile işletmelerinin ekonomi içerisinde payının en çok olduğu ülkelerden İtalya’da en büyük 100 işletmenin 43’ü aile işletmesi olup Fransa’daki en büyük 100 işletmenin 26’sını da aile işletmeleri oluşturmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009, s. 10). Bu bilgiler ışığında aile işletmelerinin ekonomik sistem içerisindeki önemi anlaşılmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen birçok sebep bulunmaktadır. Aile işletmelerinde önyargıya veya diğer üretkenliğe aykırı inançlara dayanan değerler, konuşulmadığında veya farkında olunmadığında bile, işletmenin iş ilişkilerini ve faaliyetlerini bozma konusunda büyük bir güce sahiptir (Aronoff ve Ward, 2011, s. 27).

Bu araştırmanın yöntem ve uygulama bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Literatüre sağlanacak katkı olarak bu çalışmada, başarısız aile işletmelerini de analiz edilerek geçmişteki deneyimleri başarılı işletmeler ile mukayese edilmiştir. Örneklemdeki aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine etki eden dinamiklerin incelenerek bir yol haritası oluşturulması hedeflenmiştir. Belirtilen tüm olası katkıların yanı sıra bu araştırma aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için model oluşturmaya yönelik veriler sunmaktadır. Bu makalenin geri kalanında, teorimizi, hipotezimizi, metodolojimizi ve sonuçlarımızı sunarken, ardından çalışmamızın çıkarımları ve sınırlamaları hakkında bir tartışma sunulacaktır.

2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Bir ailenin işletmeye katılımının aile işletmesini benzersiz kıldığı kabul edilir; ancak literatürde aile işletmesini tanımlamada güçlük çekilmektedir. Teorik bir tanımın aile işletmesini diğer işletmelerden ayrılması gerekliliği savunulmaktadır (Chua vd., 1999, s. 19). Genel olarak aile işletmesi, aile fertlerinin özel hayat ve iş hayatlarını iç içe geçirerek yürüttükleri işletme türüdür (Hulshoff, 2001, s. 9). Litz tarafından aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkının ortaya konulduğu çalışmada “bir işletme, mülkiyeti ve yönetimi bir aile birimi içinde yoğunlaştığı ölçüde aile işletmesi kabul edilebilir ve üyelerinin organizasyon içi aile temelli ilişkiyi sağlamaya, sürdürmeye ve/veya arttırmaya çalıştığı ölçüde bir aile işletmesi olarak kabul edilebilir.” önermeleri yer almaktadır. Bu önermeler doğrultusunda aile işletmeleri; aile fertleri tarafından kurulan, yönetiminin, mülkiyetinin, üyelerin genellikle aile bireylerinden oluştuğu ve aile hedeflerini başarma, sürdürme yönünde emek verdikleri işletme olarak tanımlanabilir (1995, s. 71-81). Donelley tarafından 1964 yılında yapılan aile işletmesi tanımına göre, ailenin en az iki kuşağı tarafından yönetilen, aile ile işletme amaç ve çıkarlarının bir tutulduğu ve bununda işletme politikaları üzerinde ekiye sahip olduğu işletmelerdir. Mülkiyetin korunmasına yönelik yapılan diğer bir tanıma göre, aile işletmesi ailenin servetinin dağılmaması için kurulmuştur (Karlöf, 1993). Rosenblatt, de Mik, Anderson ve Johnson (1985) tarafından yapılan tanıma göre, çoğunluk mülkiyetinin aile tarafından kontrol edildiği, yönetimle ilgili kararların aile tarafından verildiği ve iki veya daha fazla aile üyesinin istihdam edilerek firmanın yönetiminde aktif olarak katılım sağladığı işletmelerdir.

Bir işletmeye aile işletmesi tanımı yapılabilmesi için üç temel kriteri karşılaması beklenir. Birincisi, ailenin işletmeyi yönetecek hisseye ya da hisselerin tamamına sahip olmasıdır. İkincisi, işletme yönetiminde önemli derecede aile katılımı vardır. Üçüncü ölçüt ise, işletmede sahiplik ve liderliğin, ailenin gelecek nesillere geçirilmesidir (Athanassiou vd., 2002, s. 140). Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan raporda aile işletmelerinin Avrupa’daki tanımı, hangi büyüklükte olursa olsun eğer bir firma:

- “Karar alma haklarının çoğunluğunun firmayı kuran gerçek kişi (ler) in veya firma sermayesini iktisap eden / edinen gerçek kişi / kişilerin veya eşlerinin, ebeveynlerinin, çocuklarının veya çocuklarının doğrudan mirasçılarının mülkiyetindeyse,
- Doğrudan veya dolaylı olarak karar alma haklarının çoğunluğunun ailedeyse,
- Ailenin veya akrabanın en az bir temsilcisi resmi olarak firmanın yönetimine dahilse,
- Borsaya kayıtlı şirketler, şirketi kuran veya satın alan kişi (sermaye) veya aileleri veya soyundan gelenler, sermayelerinin zorunlu kıldığı karar alma haklarının yüzde 25'ine sahipse, aile şirketi tanımını karşılar.” (European Commission, 2009, s. 10)

Çalışmamızda aile işletmesi kavramı olarak, en az iki nesil tarafından yönetilen, çoğunluk mal sahipliğinin aile tarafından kontrol edildiği, işletmenin aile fertlerine gelir sağlama amacı güttüğü, mirasın dağılmasının önüne geçilmesi amacıyla faaliyete geçirilen işletme türü kullanılacaktır.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği sosyal ve ekonomik etkileri olan çok önemli bir konudur. Sürdürülebilirliğin sağlanması için bu konuyla ilgili başarı ve başarısızlık dinamiklerini bilmek önemlidir. Aile işletmeleri, nesiller boyunca sürdürülebilir olmak için mücadele etmektedir. Ancak, çoğu aile işletmesi ikinci nesilden sonra hayatta kalamamaktadır. Aile işletmeleri üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda sürdürülebilirlik konusu sıkça ele alınarak başarılı işletmeler üzerine analizler yapılmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği etkileyen faktörler arasında işletmedeki aile değerleri, aile fertlerinin özellikleri, işletmenin ve ailenin yer aldığı çevre koşulları, sosyal ve ekonomik yapı gibi birçok etmen sayılabilir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında ailenin bilinirliği, çalışan sadakati, aile üyeleri tarafından yönetilmesi sebebiyle aileye sağladığı esneklik aile işletmelerinin başarılı olmasına sebep olan bazı etkenlerdir.

Aile işletmelerinin kurucularının çalışma performansının yüksek olması, yaptıkları iş konusunda bilgiye sahip olmaları ve işin tüm aşamalarına hâkim olmaları ve karar verme süreçlerinin hızlı olması nedeniyle aile işletmelerini kısa sürede başarıya ulaştırabilmektedir. Ancak, kurucunun iş hakkında bilgi ve becerisinin olması aile işletmesinin sürdürülebilirliği için yeterli olmamaktadır. Kurucu işletme sahibinin yetkisini devretme isteğinin olmaması ve yeni nesil aile üyelerine karşı güven eksikliği gibi nedenler çatışmalara neden olmakta ve bu durum aile işletmelerinin devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Güngör Ak, 2010). Aile değerlerinin farklılaşması, aile fertleri arasında çıkan çatışma, işletmeye zarar verici derecede rekabet ortamı, akrabalar arasında öznel ve adil olmayan şekilde yapılan ayrımcılık, işletme içerisinde rollerin belirsizliği ve yönetimde görev alan bireylerin yeterli bilgi düzeyinde olmaması da başarısızlığa sürükleyen bazı nedenlerdir (Günver, 2002, s. 20-26). Kısacası, aile işletmesi sahipleri, aile içi yaşanan sorunların gelecekte için gerçek tehdit oluşturduğunu bilmektedir. Bunlar içerisindeki en ciddi tehdit aile işletmesi içerisindeki hedeflerin ve değerlerin farklılaşmasıdır ve aile içi çatışmalar bunu izlemektedir. Bilinçli aile işletmesi yöneticileri, aile üyelerinin uyumu, güveni ve memnuniyetini geliştirmek ve güçlendirmek için emek harcamaktadır (Ward, 1997).

Aile değerlerine ve ahlaka önem veren, aile işletmesi yapısına bilimsel yönden bakabilen, maddi varlıkların paylaşımın hak ve adalete uygun yapılması için aile anayasasına sahip olan ve aile olarak faaliyet gösterdiklerini unutmayan aile işletmeleri sürdürülebilirliği sağlayabilmektedir (Fındıkcı, 2020). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, aile ve işletme başarısı, çatışmaların çözümü ve yönetimi sayesinde sağlanabilmektedir (Stafford vd., 1999, s. 197).

Tablo 1. Aile İşletmesini Neden Sürdüremeli?

Aile İşletmesi Sahiplerinin Düşünceleri	Oranı
Çocuklara Fırsat Verir Özgür hareket edebilme fırsatı sunar. Kaderlerini kontrol edebilmelerini ve özerkliklerini sağlar. Kişisel gelişim, yaratıcılık ve ifade özgürlüğü fırsatı sunar.	% 34
Mirasın Sürekliliğini Sağlar Ailenin geleneklerini, geçmişini ve köklerini devam ettirir. Yaşayan bir anıt ortaya çıkarır.	% 21
Aileyi bir arada tutar. Ailenin birlikte çalışmasına yardımcı olur. Aile bağlarını güçlendirir. Ailenin birlikte daha fazla zaman geçirmesine olanak sağlar.	% 15
Finansal avantaj ve zenginlik sağlar.	% 10
65 Yaşından Sonra Emeklilik ve Kişisel İsteklerinizi Planlarsınız.	% 8
Sadık çalışanları korur.	% 6
Aile fertlerine finansal güvence verir.	% 5
Topluma fayda sağlar.	% 1

Kaynak: Ward, 2016, s.17

Araştırma sonucuna göre aile işletmelerinin kurulma sebepleri her aileye göre farklılık göstermektedir. İşletme sahipleri kendi ihtiyaçlarına göre işletmenin varlık sebebini belirlemektedir. Aile işletmesi yöneticilerin büyük bir kısmı yeni nesil için iş olanakları sağlandığından işletmeyi kurduğunu belirtirken bunu mirasın bütünlüğünün sağlanması, aile üyelerini bir arada tutmak ve finansal avantaj sağlayıcı olması izlemektedir. Önceliğin aile birlik ve beraberliği olduğu aile işletmelerinde toplumsal fayda sağlama misyonu en alt sırada yer almaktadır. Osunde tarafından yapılan araştırmaya göre, dünyada en sık karşılaşılan iş modeli olan aile işletmelerinin GSYİH katkısı % 70'in üzerindedir. Post-endüstriyel büyüme sürecinin motorlarından biri olarak kabul edilen aile işletmelerinin ekonomi üzerindeki olumlu sonuçları şu şekildedir:

- Aile işletmeleri, yüksek kârlılık gösterir ve elde edilen gelir ülke ekonomisine vergi kaynağı olur.
- Aile işletmeleri, ekonomik kriz dönemlerinde bile çalışanlara istihdam sağlar. Aile işletmeleri sosyal sorumluluk faaliyetleri ile topluma fayda sağlar.
- Aile işletmeleri yenilikçidir ve işletmeyi nesiller boyunca sürdürmede bu yönlerini kullanırlar.
- Aile işletmelerinin borçlanma oranı düşüktür ve işte profesyonellik söz konusu olduğunda genellikle mali açıdan ihtiyatlı sayılırlar (2017, s. 1-2).

4. AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ ETKİLEYEN BAŞARI VE BAŞARISIZ DİNAMİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI: ISPARTA VE BURDUR ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Konusu

Aile işletmelerinin başarı ve başarısızlık faktörlerini inceleyen, metodolojik tanımlardan başlayarak günümüzde aile işletmelerinin durumunu detaylı bir şekilde ele alan bu çalışmanın üçüncü bölümünde aile işletmelerinin ticari hayattaki başarı ve başarısızlıkları incelenerek bu oluşumların mensubu olan farklı kuşaktaki kişiler ile yapılan görüşmelerle söz konusu başarı/başarısızlık faktörleri ve bunların geçerlilikleri ile etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen görüşmeler ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık faktörleri sınıflandırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin mevcut sorunlarının belirlenip analiz edilmesi ve bu sorunlara aile işletmelerine mensup birinci, ikinci ve/veya üçüncü kuşak işletmecileri ile yapılan görüşmeler sonucunda aile işletmelerinin kuşaklara geçiş aşamasındaki başarı veya başarısızlığını etkileyen veya sebep olan faktörlerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Söz konusu araştırma, aile işletmesi yöneticilerinin işletmenin veya işin geleceğine bakış açılarını ortaya koyacak ve aile işletmeciliğinin geleceğinin şekillenmesi hususunda literatüre katkıda bulunacaktır.

Bu araştırma ile aile işletmelerindeki farklı kuşak yöneticilerinin işletmelerin tanımlanması ve mevcut durum analizlerinin yanı sıra, işletmelerin geleceğine ilişkin tartışmalar hakkında fikir sahibi olmaları hedeflenmektedir. Araştırmanın sonuçlarını okuyan kişinin “Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ne, nasıl ve ne şekilde etkilemekte?” sorusunun cevabını zihninde şekillendirmesinin sağlanacağı düşünülmektedir. Aile işletmelerinin farklı kuşaktaki yöneticileri ile yapılacak görüşmeler ışığında söz konusu aile işletmelerinin yönetim biçimleri sürdürülebilirlikleri ile kıyaslanarak mevcut sorunlara çözüm aranmış olup aile işletmelerinin geleceğine yönelik bir modellemeye ihtiyaç duyulup duyulmadığı ortaya çıkartılmıştır. Ek olarak, yapılan alan araştırmasında bu konuda ülkemizde kapsamlı çalışmaların yapılmadığı gözlenmiş, dolayısıyla gerçekleştirilen çalışmanın mevcut bilgi birikimine konu bağlamında katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışma kapsamında nitel bir araştırma modeli olan örnek olay (vaka) çalışması yöntemi seçilmiştir. Araştırma, nitel araştırmanın temel özellerine uygun olarak araştırmayı yapan kişinin aktif katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Birbirinden tamamen farklı özelliklere sahip aile işletmeleri yetkililerinden elde edilen veriler bütüncül bir yaklaşım ile analiz edilmiştir. Aile ve işletmeye ait çok yönlü verilerin elde edildiği bu araştırmada nicel araştırma yönteminin yetersiz kalacağı araştırma sürecinde de anlaşılmıştır. Nitel araştırma modellerinden biri olan örnek olay çalışması, bir sistemin işleyiş biçimi ve çalışma şekli hakkında bilgi toplanması, olguların tanımlanması ve açıklanması amacıyla

bir veya birden fazla olayın sistemli bir yöntemle incelendiği yaklaşımdır (Berg ve Lune, 2015, s. 354; Chmiliar, 2010).

Isparta ve Burdur illerinden toplam on aile işletmesinin sürdürülebilirliği etkileyen başarı ve başarısızlık faktörlerinin incelenmesinde nitel araştırma modellerinden karşılaştırmalı örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay çalışmalarında elde edilen veriler, gerçekçi ve araştırmayla ilgili en küçük ayrıntıyı kapsayıcı yapıdadır. Bu yöntem ile iki ya da daha çok vaka üzerinde çalışmasının yapılarak bunların karşılaştırılmasına imkân vermektedir (Bogdan ve Biklen, 1998). Örnek olay çalışma deseni olarak ise iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanmıştır. Bu desende birden fazla vaka ayrı ayrı ele alınarak kendi bünyesinde alt birimlerde incelenmektedir. Bu yöntemle inceleme yapılan vakalar arasında bir karşılaştırma yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 292).

Özet olarak araştırmanın metodolojisi, aile işletmelerinin yöneticileriyle araştırma konusu olan aile işletmelerinin kuşakları geçiş sürecine bağlı ortaya çıkan sürdürülebilirlik faktörleri üzerine derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorunsalına yönelik olarak hazırlanan açık uçlu sorular, araştırmacının dâhil olduğu derinlemesine mülakatlar çerçevesinde görüşmecilere yöneltilmiş ve görüşmeler neticesinde elde edilen veriler analiz edilmiştir.

4.4.Araştırmanın Çalışma Grubu ve Kısıtlılıkları

Araştırmanın ölçütlerine uygun belirlenen işletmeler referans alınarak gerçekleştirilen görüşmeler, “araştırma”, amacına göre “bireysel”, katılımcılarla, “yarı yapılandırılmış-derinlemesine görüşme”, kurallarıyla yapılmıştır. Görüşmelerin bir saatin üstünde sürdüğü görülmüştür. Görüşmeler işletmecilerin işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler yüz yüze yapılmış olup görüşme esnasında izin alınmak suretiyle ses kaydı yapılmıştır. Araştırma kapsamında Tablo 2’de yer alan 10 aile işletmesinden toplam 14 katılımcı ile görüşülmüştür.

Tablo 2. Örneklem Grubunda Yer Alan Aile İşletmeleri

İşletme Kodu	NACE Kodları	Görüşme Yapılan Kuşak	Görüşme Süresi	Kuruluş Yılı	Faaliyet Gösterdiği İl	Personel Sayısı	İşletme Yönetimindeki Kuşak
1 (√)	10.61.02 - Tahılların öğütülmesi ve un imalatı (mısır unu, kepek, razmol dahil, pirinç unu hariç)	(3.Kuşak)	01:48:22	1955	Isparta	28	3. Kuşak
2 (√)	10.61.02 - Tahılların öğütülmesi ve un imalatı (mısır unu, kepek, razmol dâhil, pirinç unu hariç)	(3.Kuşak) (2. Kuşak)	02:04:35 01:49:03	1940	Isparta	24	2. ve 3. Kuşak
3 (√)	46.38.01 - Balık, kabuklular, yumuşakçalar ve diğer su ürünleri toptan ticareti	(3.Kuşak)	1:31:47	1979	Isparta	57	2. ve 3. Kuşak
4 (χ)	13.92 - Giyim eşyası dışındaki tamamlanmış tekstil ürünlerinin imalatı	(2.Kuşak) (3.Kuşak)	02:55:09 01:10:28	1984	Isparta	5	2. ve 3. Kuşak
5 (χ)	46.31.09-Kavrulmuş veya işlenmiş kuruyemiş toptan ticareti (leblebi, kavrulmuş fındık, fıstık, çekirdek vb.)	(3.Kuşak) (4.Kuşak) (4.Kuşak)	01:21:55 00:49:36 01:49:39	1949	Isparta	23	3. ve 4. Kuşak
6 (χ)	13.93.01 - Halı (duvar halısı dâhil) ve kilim imalatı (paspas, yolluk ve benzeri tekstil yer kaplamaları dâhil)	(3.Kuşak)	02:05:33	1954	Isparta	-	İşletme tamamen faaliyetini sonlandırmıştır.
7 (√)	47.30.01 Nace Kodu; Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve motosiklet yakıtının (benzin, mazot, dizel, biodizel, LPG, CNG vb.) perakende ticareti	(2.Kuşak)	01:33:49	1974	Isparta	30	2. ve 3.kuşak
8 (√)	10.13.02 - Et ve kümes hayvanları etlerinden üretilen sosis, salam, sucuk, pastırma, kavurma et, konserve et, salamura et, jambon vb. tuzlanmış, kurutulmuş veya tütülenmiş ürünlerin imalatı	(4.Kuşak)	01:12:54	1955	Burdur	8	4. Kuşak
9 (χ)	25.21.10 - Merkezi ısıtma radyatörleri imalatı (elektrikli radyatörler hariç)	(2.Kuşak)	02:24:33	1967	Isparta	170	2.ve 3. Kuşak
10 (√)	28.30.14 - Pulluk, saban, tırmık, diskaro, skarifikatör, kültivatör, çapa makinesi, mibzer, fide ve fidan dikim makinesi vb. toprağın hazırlanmasında, ekiminde, dikiminde kullanılan aletler ile gübreleme makinelerinin imalatı	(3.Kuşak)	01:33:45	1970	Burdur	31	3. Kuşak

Kaynak: Yazar tarafından gerçekleştirilen görüşmelerin analizi sonucunda oluşturulmuştur.

(χ): Ticari hayatı sona ermiş veya kuşaklar arası geçiş sürecinde başarısız olmuş aile işletmesi.

(√): Ticari hayatına devam eden ve kuşaklar arası geçişi başarı ile sağlamış aile işletmesi.

Bu araştırma belirlenmiş birim çerçevesinde, aile işletmelerinin mevcut durumunu ve geleceğini analiz etmek amacıyla bu işletmelerde yöneticilik yapan veya yapmış aile mensuplarının görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma sadece ikinci kuşağa kadar gelmiş üçüncü kuşak ve ötesine geçmiş veya bu aşamada ticari faaliyetine son vermiş işletmeler sınırlı tutulmuştur. Bu açıdan çalışmanın alanı

bölüm tüm aile işletmeleri içerisinde sadece ikinci kuşak sonrası işletmeler olarak sınırlıdır. Araştırmanın kısıtlardan biri metot ile ilgilidir. Araştırma nitel bir çalışmadır. Bu araştırma için gerçekleştirilen görüşmeler yüz yüze yapıldığı için görüşme yapılacak görüşmecilerin müsaitlik durumlarının ayarlanması, görüşmecilerin ticari faaliyetlerinin veya diğer görevlerinden kaynaklanan işler sebebiyle görüşme randevusu alınamaması çalışmanın kısıtlarından bir diğeri olmuştur.

Araştırmada bir diğeri kısıt araştırma birimine ilişkindir. Isparta ve Burdur illerinin sanayi kentleri olmaması, ziyadesiyle hizmet sektörü üzerine şekillenmiş az nüfus yoğunluğuna sahip sanayi kültürünü diğeri illere nazaran henüz benimseyememiş olmaları çalışmayı doğrudan etkilemiştir. Isparta ve Burdur illerinin jeopolitik konumu gereği gıda, tarım ve hayvancılık sektörleri öne çıkmaktadır. Aile işletmesi olarak en az iki nesil sürecince faaliyet gösteren işletmelerinin neredeyse tamamı gıda, tarım ve hayvancılık sektörlerinde olduğundan örnekleme yer alan işletmelerin bu sektörlerden seçilmiş olması da önemli bir kısıttır. Bahsedilen durum illerdeki işletme sayısını dolayısıyla aile işletmeleri sayısını sınırlamıştır. Hali hazırda az olan aile işletmelerinin aile ve işletmeye dair bilgileri paylaşmak istememeleri nedeniyle araştırmaya dâhil olmamaları veya araştırmaya dâhil olanların çelişkili cevaplarda bulunmaları dikkat çeken bir kısıtlılık olmuştur. Çalışmanın aynı işletmenin ikinci ve üçüncü kuşak yöneticileri ile görüşülme gerekliliği bazı işletmelerde kabul edilmemiştir. Aile içi husumetler veya ikinci kuşağın üçüncü kuşağı yönetim için henüz hazır olarak görmemesi gibi gerekçelerle belirlenen birim içerisinde birtakım daralmalar yaşanmıştır.

4.5. Bulgular

4.5.1. İşletmelerin Tanımlayıcı Özellikleri

Çalışmanın odak grubunun demografik özellikleri ve genel göstergeleri hesaplanırken başarılı ve başarısız aile işletmeleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu ayırımın aile işletmelerinde başarı ve başarısızlığa sebep olan durum/faktör/davranışların belirlenmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir. İşletme verilerinin analizi aşamasında ilk önce işletmelerin faaliyet gösterdiği iş kolları, ciroları, yasal statüleri gibi genel özellikleri işlenmiştir. İşletmelerin bahsedilen özellik ve yapılarının ticari hayatlarındaki başarı ve başarısızlıklarını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak aile işletmelerinin başarı ve başarısızlık faktörlerinin belirlenmesinde daha derin analizlerin gerçekleştirilebilmesi adına işletmelerin genel bir projeksiyonlarının sunulmasının önemi barizdir.

Tablo 3. Başarılı Aile İşletmelerinin Demografik Özellikleri ve Genel Göstergeler

İşletmelerin	Ortalama	N
Yaşı	58	6
Çalışan Kişi Sayısı	30	6
Net Satış Hasılatı	23.800.000,00 ₺	5
Çalışanların Net Maaşı	2.678,33 ₺	6
Faaliyet Gösterdiği İş Kolları	Yüzde (%)	N
Gıda Sanayi	66,6	4
Petrol, Kimya ve Lastik Sanayi	22,2	1
Tarım Makinası İmalatı	22,2	1
Yasal Statüsü		
Limited Şirketi	50	3
Anonim Şirketi	50	3

Kaynak: Yazar tarafından gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde hesaplanarak oluşturulmuştur.

Başarılı aile işletmelerinin demografik özellikleri ve işletmelerine dair genel bilgileri yukarıdaki Tablo 3'deki gibidir. Yalnızca 2 numaralı aile işletmesi ciro hakkında bilgi vermekten kaçınmıştır. Başarılı işletmeler için yıllık ortalama ciro 5 işletme üzerinden hesaplanmıştır. 5 işletmenin yıllık satış geliri 23.800.000,00 ₺ olarak hesaplanmış olup bu rakam aile işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler olduğunu göstermektedir. Görüşülen başarılı işletmelerden 4 tanesi gıda sanayi, 1 tanesi petrol, kimya ve lastik sanayi ve 1 tanesinin de tarım makineleri imalatı sektörlerinde ticari faaliyetlerini sürdürmektedirler. Başarılı işletmelerin üçünün anonim diğer üçünün ise limited şirket statüsünde faaliyet sürdürdüğü görülmüştür. Aile işletmelerinde kuşaklar arası geçişlerde işletmenin finansal durumu ve çalıştırdığı personel sayısı özellikle sorulmuştur. Bu veriler ışığında işletmenin nesiller arası istikrarlı bir büyüme kaydedip kaydetmediği gözlenmiştir. Üçüncü nesile geçiş sağlayan işletmelerin finansal verileri ve personel sayıları incelendiğinde bir önceki yıla göre artış gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4. Başarısız Aile İşletmelerinin Demografik Özellikleri ve Genel Göstergeler

İşletmelerin	Ortalama	N
Yaşı	56	4
Çalışan Kişi Sayısı	50	4
Faaliyet Gösterdiği İş Kolları	Yüzde (%)	N
Dokuma, Hazır Giyim ve Deri Sanayi İmalatı	50	2
Gıda Sanayi	25	1
Ticaret	25	1
Yasal Statüsü		
Limited Şirketi	50	2
Anonim Şirketi	50	2

Kaynak: Yazar tarafından gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde hesaplanarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 4'te yer alan başarısız işletmelerin ticari hayatlarına farklı yıllarda son vermeleri bazı parametrelere ilişkin verilerinin olmamasına sebep olmuştur. Bu sebeple bazı alanlarda hesaplama yapılamamıştır. Yapılan hesaplar işletmelerin faaliyetini sonlandırdıkları yıllarına ilişkin verilerdir. Araştırma odak grubunda başarılı aile işletmelerinin ortalama işletme yaşının 58, başarısız aile işletmelerinin ortalama işletme yaşının ise 56 olduğu görülmektedir. Odak grupta faaliyet gösteren veya göstermiş aile işletmelerin ömrü Türkiye'deki işletmelerin ortalama 12,5 yıl olan ömründen uzundur. Odak grubun yaş ortalamasının yüksek olmasının işletmelerin ikinci kuşağa geçebilen aile işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Buradan yola çıkarak aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha uzun ömürlü olup olmadığı tartışmaya açılabilir. Ancak elbette tek başına bu gerekçe aile işletmelerinin uzun ömürlü olduğunu ileri sürmeye yetmeyecektir. Bu duruma ek olarak görüşülen birimin ticari faaliyetlerinin nispeten katma değeri yüksek sektörlerde olması ve kuruluşları itibarıyla buldukları illerde ticari faaliyet açısından monopol veya duopol konumda olmaları bahsedilen durumu destekleyebilecektir. Araştırmanın yapıldığı Burdur ve Isparta illerinin sosyo-ekonomik durumu da bu durumu etkilemektedir. Her iki il de sanayi şehri olmaması ile bilinmektedir. Hizmet sektörünün ekonomilerinde dinamo vazifesi gördüğü bu şehirlerde söz konusu işletmeler üretim sektörünün başı çeken firmaları konumundadır.

Başarısız işletmelerin yoğunlukla tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği dikkat çekmiştir. Tekstil sektörünün diğer sektörlerle göre emek yoğun üretime bağlı katma değeri düşük bir sektör olduğu bilinmektedir. Bu gerçek aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde faaliyet gösterilen sektörün katma değerinin önemli bir faktör olduğu düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Başarısız işletmelerde ise 2 işletmenin limited, ve 2 işletmenin anonim statüde oldukları görülmüştür. Çalışan personel sayısı birçok

sebeple ele alınması gereken önemli bir konudur. Odak grupta başarılı işletmelerin ortalama çalışan sayısının 30, başarısız aile işletmelerinde ise 50 kişi olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de toplam istihdamın %73’ü KOBİ’ler tarafından sağlandığı (Kaan, 2018) düşünüldüğünde ortalama çalışan sayısının bu tanıma uyduğu görülmüştür. Başarısız sektörlerin emek yoğun üretimin hâkim olduğu sektörler olduğu tezi burada da ortaya çıkmaktadır. Başarısız işletmelerin emek yoğun üretim biçimi onların katma değerlerini düşüren en önemli faktör olarak görülmektedir. Bu durum işletmeleri finansal açıdan zor duruma sokmakta onların sürdürülebilirliğini olumsuz anlamda etkileyebilmektedir.

Çalışanların ücretlerinde görüşmeler esnasında dikkat çeken bir diğer ayrıntı mavi yakalı çalışanlar ile beyaz yakalı çalışanlar arasındaki ücret farklılığı olmuştur. Görüşmecilerin beyanına göre beyaz yakalı çalışanların ortalama ücretleri minimum 4.000,00 ₺ ile maksimum 8.000,00 ₺ aralığında değişirken, mavi yakalı çalışanlar için minimum güncel asgari ücret düzeyinden maksimum ise 3.000,00 ₺ ücret verildiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farkta aile işletmelerinin kendine has yapısının belirleyici olduğu düşünülmektedir. Görüşmecilere yöneltilen “İşletmenizde aileden kaç kişi çalışmaktadır?” sorusu neticesinde 6 işletmede değişen sayılarda aile üyesinin işletmede beyaz yakalı pozisyonunda çalıştığı aktarılmıştır. Sigortalı bir şekilde çalıştırılan aile üyelerine verilen ücretlerin bahsedilen ücret aralığını arttırdığı düşünülmektedir.

4.5.2. Aile İşletmelerinin Başarı ve Başarısızlık Kodlamaları

Aile işletmelerinde kuşaklar arasındaki aktarımın başarı ile sağlanmasında veya sağlanamamasında birçok faktör etkili olmaktadır. Çeşitli eylem veya davranışın işletmelerin başarı veya başarısızlık sonucunu etkileyebildiği bilinen bir gerçektir. Gerçekleştirilen araştırmanın bu kısmında görüşmecilere yöneltilen “işletmelerin kuşaklar arasındaki aktarımı başarı ile sağlayabilmesindeki ve sağlayamamasındaki 3 temel gerekçe nedir?” sorusuna verilen cevaplar sınıflandırılarak, görüşmecilerin bu konuya olan yaklaşımları, başarı ve başarısızlık perspektifleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 5. Aile İşletmelerinin Başarı ve Başarısızlık Kodlamaları

Araştırma Sorusu: Bir Aile İşletmesinin başarılı olmasındaki üç temel gerekçe nedir?			
Araştırma Sorusu: Bir Aile İşletmesinin başarısız olmasındaki üç temel gerekçe nedir?			
Aile İşletmelerinin Başarı ve Başarısızlık Kodlamaları			
İşletme	Başarı İle İlişkilendirilen Kodlar	Başarısızlık İle İlişkilendirilen Kodlar	İşletme
1 (√)	Kurumsallaşma İşletme Kaynaklarının Aile Harcamalarından Korunması (Koruyucu ve Kontrolcü Yaklaşım) İstişareye Dayanan Karar Alma Süreci	Aile Üyelerinin İşe Karışmaları Kaliteden Ödün Verme İş Etiği/Ahlakına Uygun Hareket Etmeme	1 (√)
2 (√)	Yenilikçilik ve İnovasyon Dini ve Ahlaki Değerlere Bağlılık İşletme Kaynaklarının Aile Harcamalarından Korunması (Koruyucu ve Kontrolcü Yaklaşım)	Aile Üyelerinin İşe Karışmaları Hırs Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama	2 (√)
3 (√)	İşletme Çalışanları Arasında Uyum Yenilikçilik ve İnovasyon Tecrübenin Nesiller Arası Aktarılabilirliği	Sorumsuz İşveren Aile Üyelerinin İşe Karışmaları Disiplinsiz ve Düzensiz Çalışma Biçimi	3 (√)
4 (x)	Para Akışını Devam Ettirebilmek İnsan İlişkilerine Dönük Başarı Algısına Sahip Olmak Yenilikçilik ve İnovasyon	Aile Üyelerinin İşe Karışmaları Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama -	4 (x)
5 I (x)	Yenilikçilik ve İnovasyon İşletme Kaynaklarının Aile Harcamalarından Korunması (Koruyucu ve Kontrolcü Yaklaşım) Disiplinli ve Düzenli Çalışma Biçimi	Doymuşluk Hissine Kapılma Yeni Kuşağı Bir Rakip Olarak Görme Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama	5 I (x)
5 II (x)	Risk Alabilme Yenilikçilik ve İnovasyon Annelerin Bilinçli Çocuk Yetiştirmesi	Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama Doymuşluk Hissine Kapılma -	5 II (x)
6 (x)	Yenilikçilik ve İnovasyon Analizci Bakış Açısına Sahip Olmak Disiplinli ve Düzenli Çalışma Biçimi	Yeni Kuşağı Bir Rakip Olarak Görme Yeni Kuşağa Yönetimde Söz Hakkı Vermeme Aile Üyelerinin İşe Karışmaları	6 (x)
7 (√)	Annelerin Bilinçli Çocuk Yetiştirmesi Özgüven ve Disiplin Kurumsallaşma	Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama Yeni Kuşağı Bir Rakip Olarak Görme Disiplinsiz ve Düzensiz Çalışma Biçimi	7 (√)
8 (√)	Kurumsallaşma Yenilikçilik ve İnovasyon Belirli İnsan Kaynakları Politikalarının Olması	Aile Üyelerinin İşe Karışmaları İş Etiği/Ahlakına Uygun Hareket Etmeme Kaliteden Ödün Verme	8 (√)
9 (x)	Disiplinli ve Düzenli Çalışma Biçimi Yenilikçilik ve İnovasyon Özgüven	Aile Üyelerinin İşe Karışmaları Hırs Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama	9 (x)
10 (√)	İşletme Kaynaklarının Aile Harcamalarından Korunması (Koruyucu ve Kontrolcü Yaklaşım) Katılımcı Yönetim Anlayışı Disiplinli ve Düzenli Çalışma Biçimi	Yeni Kuşağı İşe Alıştırmama Aile Üyelerinin İşe Karışmaları Kurumsallaşamamak	10 (√)

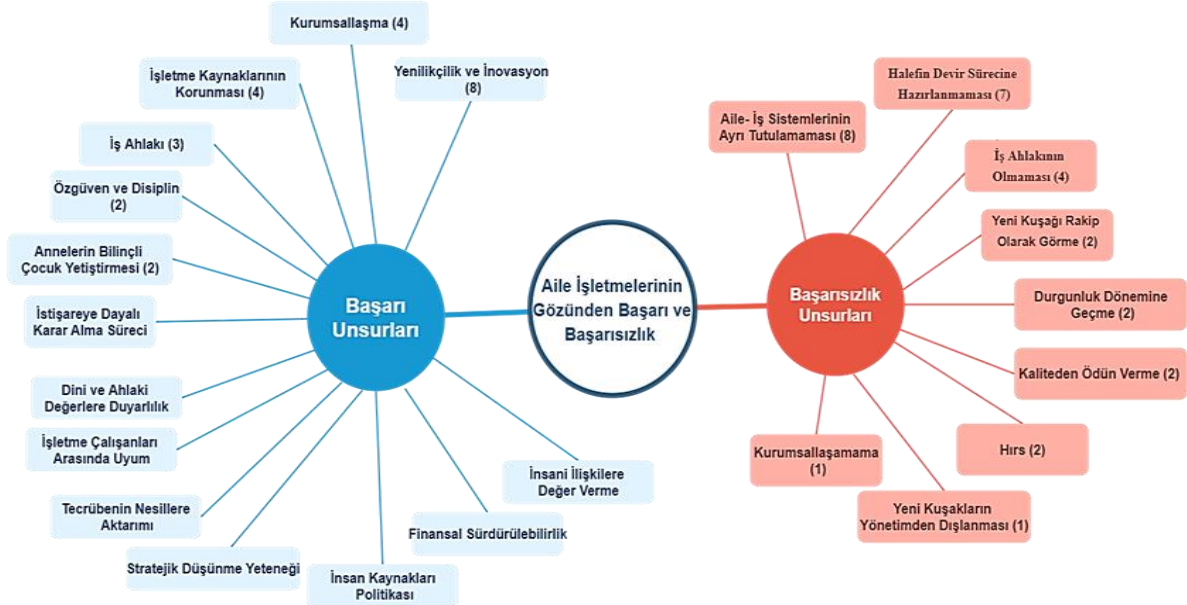
Kaynak: Yazar tarafından araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerin analizi sonucu oluşturulmuştur.

(x): Ticari hayatı sona ermiş veya kuşaklar arası geçiş sürecinde başarısız olmuş aile işletmesi.

(√): Ticari hayatına devam eden ve kuşaklar arası geçiş başarı ile sağlamış aile işletmesi.

Yine bu analiz ile aile işletmelerinin başarı ve başarısızlık ile özdeşleşmiş davranış veya hareketleri belirlenebilecektir. Aile işletmelerinin başarı ve süreklilik ile ilişkilendirdiği temel dinamiklerin yenilikçilik ve inovasyon, kurumsallaşma, işletme kaynaklarının aile harcamalarından korunması, özgüven ve disiplin, iş ahlakı ve işletme çalışanları arasındaki uyum gibi davranışlar olduğu gözlemlenmiştir.

Şekil 1. Aile İşletmelerinin Gözünden Başarı ve Başarısızlık Dinamikleri



Kaynak: Yazar tarafından araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerin analizi sonucu oluşturulmuştur.

Aile işletmelerinin yetkilileri, Şekil 1’de yer alan aile işletmesinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarısızlık nedenlerini aile-iş sistemlerinin ayrı tutulamaması, halefin devir sürecine hazırlanmaması, iş ahlakının olmaması, yeni kuşağı rakip olarak görme, durgunluk dönemine geçiş, kaliteden ödün verme, kurumsallaşamama ve hırs şeklinde sıralamıştır. Bu noktada çalışma kapsamında belirlenen kodlamalar doğrulanmaktadır. Özellikle, yenilikçilik ve inovasyon, kurumsallaşma ve işletme kaynaklarının aile harcamalarına karşı korunması gibi eylemlerin çalışma kapsamında önerilen eylemler olduğu belirtilmelidir. İş ahlakının olması da aile işletmelerinde olmazsa olmaz gereklilikler arasındadır. Bununla birlikte iki görüşmecide başarılı bir kuşaklar arası geçiş ve sürdürülebilirlik için annelerin bilinçli çocuk yetiştirilmesi ifadeleri dikkat çekmiştir. Çocukların özgüvenli ve iş disiplini işlenerek yetiştirilmesinin aile işletmeleri açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Dini ve ahlaki değerlere bağlılığın başarı ve devamlılık ile bağdaştırıldığı dikkat çekmiştir. Söz konusu kodlama ahlaki ve etik değerlere uygun hareket etme şeklinde daha iyi sonuçlar verebilecektir.

Ailenin işle ilgili kararlara karışması ve işletmedeki olayların aileyi etkilemesi en önemli başarısızlık nedeni olarak ön plana çıkmıştır. Analiz biriminde kurumsallaşmaya ilişkin zayıf bir anlayış ve örgütlenme olduğu dikkat çekmiştir. Bunun yanında yeni kuşağı işe alıştırmama, onların işe ilişkin tecrübe kazanmasını engelleme veya bu hususta gerekli özen/ilgili göstermemenin işletmenin gelecek

kuşaklara aktarılmasında önemli bir engel unsuru olduğu görülmüştür. Görüşmecilerin başarısızlık ile ilişkilendirdiği hırs faktörü ise analizci ve gerçekçi bakış açısının geliştirilmesi ile ekarte edilebilecek bir faktördür. Profesyonel yöneticiye karşı geliştirilen olumsuz tutum, misyon ve vizyona bakış açısı, aile anayasası veya kuşaklar arası devirde yazılı/belirlenmiş kurallar eksikliği gibi durumlar belirtilen olumsuz görüşün ortaya çıkmasında belirleyici olmuştur. Araştırma içerisindeki aile işletmelerinin yönetim anlayışının kurumsallaşmadan ziyade spontane ve günün şartlarına göre şekillendiği söylenebilir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, Isparta ve Burdur illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık dinamikleri ve bunların arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmış, araştırma modeli olarak karşılaştırmalı örnek olay, araştırma deseni olarak ise iç içe geçmiş çoklu durum deseni seçilmiştir. Bu kapsamda on işletme incelemeye alınmış olup bu işletmelerin yönetimindeki aile üyeleri arasından on dört kişiyle derinlemesine mülakat yapılmıştır. Yapılan çalışmada, aile ve iş sisteminin ayrımı, aile sermayesinin korunması ve yönetimi, kurumsallaşma ile yenilik ve inovasyon sürdürülebilirlik için en önemli dinamikler olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmanın birinci bölümde aile işletmeleri temel konu ve kavramları, ikinci bölümde sürdürülebilirlik kavramı, üçüncü bölümde ise aile işletmelerinde başarı ve başarısızlık dinamikleri ve aralarındaki ilişki durumu ele alınmıştır.

Aile işletmeleri, aile üyeleri arasında güvenin olması, aile üyelerinin işletmeyi tanıyıp tanımadığı, kolay uyum sağlanabilmesi ve iletişimin kolay kurulabilmesi nedeniyle diğer işletme türlerine göre daha uzun faaliyet gösterebilmektedir. Aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerinin birlikte hareket ettiği karmaşık yapılardır. Aile üyeleri, her iki sistem içerisinde farklı rollerde bulunabilmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan en önemli husus aile içi ilişkilerin işletme üzerinde etkisinin olmasıdır. Bu nedenle, aile işletmeleri incelenirken ailenin etkisi göz önüne alınmalıdır. Aile işletmeleri hem işletmenin hem de ailenin ortak değerlerini taşımaktadır. Bu işletmeleri doğru analiz edebilmek için sürdürülebilirliği etkileyebilecek her türlü faktör yapılan çalışmalara entegre edilmelidir. Aksi takdirde, aile işletmesinin işleyiş biçiminin iyi irdelenmemesi durumunda elde edilen verilerin geçerliliği olmayacaktır. Bu süreçte, aile işletmelerini başarı veya başarısızlığa yönelten benzer kalıpların tespit edilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlamaları için işletmenin üstün yönünü ön plana çıkartacak ve zayıf yönlerini geri planda tutacak stratejilere ihtiyacı vardır. Araştırma kapsamında başarılı işletmelerin sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlayan ve başarısız işletmelerin uygulamadığı etkenler ile başarısız işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyen ve başarılı işletmelerin uygulamadığı etkenler eşleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. İstanbul: Kaizen Yayınları.
- Aronoff, C. E. -Ward, J. L. (2011). Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success. New York: Palgrave Macmillan.
- Athanassiou, N. vd. (2002). Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance. Journal of World Business, 37(2), ss. 139-150.
- Becchetti, L. - Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth For Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. Small Business Economics, 19(4), ss. 291-306.
- Berg, B. L. -Lune, H. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Çev. Hasan Aydın). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Bogdan, R. C. -Biklen, S. K. (1998). Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Chmiliar, I. (2010). Multiple-case Designs. In A. J. Mills, G. Eurepas & E. Wiebe (Eds.), Encyclopedia of Case Study Research. USA: SAGE Publications.
- Chua, J. H. -Chrisman, J. J. -Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), ss. 19-39. doi:10.1177/104225879902300402.
- Donnelly, R.G. (1964). The Family Business. Harvard Business Review, 42, ss. 93-105.
- European Commission. (2009). Final Report of the Expert Group Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Enterprise And Industry Directorate-General, ss. 1-33.
- Fındıkçı, İ. (2020). Dağılan Aile Şirketleri. İstanbul Ticaret Gazetesi https://www.itohaber.com/koseyazisi/212696/dagilan_aile_sirketleri.html (01.09.2020).
- Güngör Ak, B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günver, B. A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi.
- Hulshoff, H. (2001). Family Business in the Dutch SME Sector: Strategic Study: Definitions and Characteristics. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Kaan, A. (2018). KOBİ'ler Türkiye'de istihdamın yüzde 73'ünü sağlıyor. Anadolu Ajans Haber. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/musiad-genel-baskani-kaan-kobiler-turkiyede-istihdamin-yuzde-73unu-sagliyor> (15.10.2019).
- Karlöf, B. (1993). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), ss. 71–81. doi:10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x.
- Masatoğlu, H. (2006). Aile Şirketleri ile İlgili Bulgular. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Osunde, C. (2017). Family Businesses and Its Impact on the Economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1), ss. 1-3. doi: 10.4172/2167-0234.1000251.
- Rosenblatt, P. C. vd. (1985). The Family in Business: Understanding and Dealing With The Challenges Entrepreneurial Families Face. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schulze, W. S. -Gedajlovic, E. R. (2010). Whither Family Business?. *Journal of Management Studies*, 47(2), ss. 191–204.
- Stafford, K. vd. (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review*, 12(3), ss. 197–208. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), ss. 323–337. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x.
- Ward, J. L. (2011). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. New York: Palgrave Macmillan.
- Yıldırım, A. -Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.