

AİLE İŞLETMELERİ KURUCULARININ VE AİLE DEĞERLERİNİN AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ¹

Nihan BİRİNCİOĞLU¹
Taner ACUNER²

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, aile işletmesi kurucularının hangi kişisel özelliklerinin ve hangi aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olduğunun ortaya koyulmasıdır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, en az 3. kuşağa geçmiş 10 aile işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmeler ile yarı yapılandırılmış sorular kullanılarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda Trabzon'daki aile işletmesi kurucularının ortak özellikleri ve benimsenen ortak değerler belirlenmiştir. Çevre tarafından sevilme sayılmak, güvenilirlik, dürüstlük, ileri görüşlülük, girişimcilik, mücadeleci olmak, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık ortak kişisel özellikleri oluştururken; aile değerleri olarak ataerkil aile yapısı ve adalet öne çıkmış; güven, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş odaklılık ve müşteri odaklılık gibi özelliklerde ortak iş değerleri olarak saptanmıştır. Hem kişisel özelliklerin, hem de aile-iş değerlerinin Trabzon'daki aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Aile İşletmesi Kurucuları, Aile ve İş Değerleri, Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik, Derinlemesine Görüşme

JEL Sınıflandırması: L22, L26, M10, M53

THE EFFECT OF FAMILY BUSINESS OWNERS AND FAMILY VALUES ON FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY: THE CASE OF TRABZON

ABSTRACT

The aim of the study is to analyze that which characteristics of family business owners and family values affect the sustainability of family businesses. The study used in-depth interview which is one of the qualitative research methods. 10 family businesses which are registered with the Trabzon Chamber of Commerce and Industry as third generation are interviewed with the semi-structured questions. As a result of the study, the findings provided that the family business owners' common characteristics are being sympathetic, reliable, honest, foreseeing, loyal to hometown, having entrepreneurial spirit, having the ability to cope with the difficulties and having social awareness; the prominent family values are patriarchal family structure and fairness; business values are being honest, innovative, problem solver, work-oriented and customer orientation. Both the family business owners' characteristics and, family and business values which stated above are effective on family business sustainability, in Trabzon.

Keywords: Family Business, Founders of Family Business, Family and Business Values, Sustainability of Family Business, In-depth Interview

JEL Classification: L22, L26, M10, M53

¹ Bu çalışma 22-24 Mayıs 2014 tarihinde Konya'da düzenlenen 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde tebliğ olarak sunulmuştur.

¹ Araş.Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nihana.aydin@gmail.com

² Prof.Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tacuner@ktu.edu.tr

1. Giriş

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de işletmelerin büyük bir çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. KOBİ’lerin büyük bir kısmını ise aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmakla birlikte, kuşkusuz her zaman KOBİ niteliğinde değildir. Önemli olan husus, Türkiye’de işletmelerin %95’ini aile işletmelerinin oluşturduğudur (PwC, 2012). Ancak, aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa geçerek faaliyetlerine devam eden işletmelerin sayısı azalan bir eğilim göstermektedir. Kurulduklarından itibaren ikinci kuşağa devredebilen işletmelerin oranı %30 civarlarında iken, üçüncü kuşağa geçişte bu oran % 12’lere kadar gerilemektedir. Dördüncü ve sonraki kuşaklara geçebilen aile işletmeleri ise %1 seviyelerindedir (PwC, 2014). Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Başkanı Şerife İnci EREN (2013), 1.Ulusal Aile İşletmesi Zirvesi’ndeki konuşmasında bu oranın Türkiye için daha da düşük olduğunu belirtmiştir. Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa devir oranlarının artırılması sadece kendi gelecekleri için değil, ülke ekonomileri için de önem arz etmektedir. Türkiye’de de aile işletmelerinin toplam işletmeler içinde sahip olduğu ağırlıklı pay ve gayrisafi yurtiçi hâsılanın yaklaşık %75’ini karşılıyor olması (PwC, 2012), ülke ekonomisini kalkındırması açısından dikkat çeken bir durumdur.

Aile işletmeleri çok yeni bir tartışma alanı olmamasına rağmen, bu alandaki akademik çalışmalar 1990’lı yıllar ile birlikte başlamıştır. Daha kapsamlı çalışmalar ise henüz yeni yeni görülmektedir (Güney, 2008: 96). Aile işletmelerinin neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına karşın, bu konuda yapılan çalışmaların yıllar sonra ağırlık kazanmasının sebebi, sanayileşmenin 1960’lı yıllarda başlamasıyla aile işletmesi sayısının da artmasıdır. Çünkü sanayileşme ile elinde sermayesi olan insanlar, aile işletmesi kurmuşlar ve sürdürülebilirlikleri için de çaba sarf etmeye başlamışlardır. Aile işletmeleri sanayileşme döneminin ilk aşamalarında ekonomik gelişme sürecinin itici gücü olarak rol oynamışlardır (Güleş vd., 2013: 5). Tabii ki aile işletmelerinin günden güne karşılaştıkları sorunlar da artmıştır. Bu sorunların en önemlilerinden biri de sürdürülebilirlik problemidir.

Aile işletmelerinin önemli kuruluş amaçlarından birisi kuşaklar boyunca aktarılan bir aile ismi bırakmaktır. Ancak, aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar bu amacı tehdit etmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini etkileyen çeşitli harici ve dâhili etmenler vardır. Söz konusu harici etmenler; piyasa şartları, ekonominin durumu, politikalar ve dış pazarlar gibi çevresel koşullarla ilgili olan parametrelerdir (Fındıkçı, 2014). Ancak, aile işletmelerini asıl tehdit eden sorunların harici etmenlerin yanı sıra dâhili etmenler olduğu görülmektedir (Dyer, 1988: 37). Bu durum, başta duygusal kimliğe sahip olmak gibi, özellikle aile işletmelerinin sahip olduğu bir takım özelliklerden kaynaklanmaktadır. Türk aile işletmelerinin yeni kuşaklara devredilirken sorun yaşayacaklarına olan inançları %41 oranına sahip iken, küresel düzeyde bu oran %32’dir. Bunun yanında, Türk aile işletmelerinin %30’u aile içi anlaşmazlıkları doğal olarak nitelendirmektedir (PwC, 2012). Türkiye’deki oranın, küresel düzeye oranla yüksek olmasının sebebi Hofstede’nin (1980) kültür

boyutları çalışmasına göre, Türkiye'nin toplulukçu eğilime yakın olması ile açıklanabilmektedir. Çünkü toplulukçu kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlemektedirler (Sargut, 2010: 185). Alacaklıoğlu'nun (2009) yapmış olduğu çalışmaya göre, aile işletmelerinde çıkan sorunların sebepleri arasında kardeşler arası anlaşmazlıklar %43, miras ile ilgili anlaşmazlıklar %19, aile içi anlaşmazlıklar %19, kardeş-kuzen arasındaki anlaşmazlıklar %14 ve aileler arası anlaşmazlıklar %5 oranında ifade edilmiştir. Söz konusu dâhili etmenlerin hangi sebeplerden kaynaklandığı incelendiğinde, kurucuların kişisel özelliklerinin ve ailenin/aile işletmesinin benimsediği aile-iş değerlerinin rol çatışması, devir süreci, anlaşmazlıklar vb. gibi sorunlara neden olduğu, dolayısıyla da aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olduğu düşünülmüştür.

Literatürde, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen sekiz dâhili etmen yer almaktadır. Bunlar; aile işletmesinin kurucuları (Athanasios vd., 2002), ailenin sosyal sermayesi (Bubolz, 2001), işletmenin sosyal sermayesi (Kim ve Aldrich, 2005), aile ve iş değerleri (Sharma vd., 2008), örgütsel yedekleme süreci (Grote, 2003), gelecek planlaması (Leach ve Bogod, 1999), finansal bakış açısı (Habbershon ve Williams, 1999) ve kurumsallaşma (Neubauer ve Lank, 1988)'dir. Her bir etmenin etkisinin incelenmesi bu çalışmanın kapsamını oldukça fazla genişleteceğinden, bu çalışmada yalnızca, belirtilen sekiz etmeden en önemli iki tanesinin etkisi incelenmektedir. Bunlar da, aile işletmesi kurucularının kişisel özellikleri ile aile-iş değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisidir.

Bir aile işletmesinin kuruluş sürecinde kuşkusuz en önemli etmenlerden biri kurucunun kendisi, bir diğeri de benimsediği değerlerdir. Çünkü girişimci ruha sahip kişiler çoğu zaman işletmelerini zor şartlar altında kurarlar, zaman içerisinde onu aile işletmesine dönüştürürler ve sürdürülebilirliğin sağlaması da onlar için önemlidir. Dyer (1988: 37), aile işletmelerinde birinci kuşaktan sonraki kuşaklarda başarı ölçülürken kültür bileşenlerinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmesi kurucusunun kişiliği, ailenin değerleri, vizyonu, bakış açısı, varsayımları o aile işletmesinin kültürünü oluşturmada, o kültür de aile işletmesinin sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Zimmerer ve Scarborough (1998) aile işletmesini tanımlarken, kökeninde ailenin ortak değerler sisteminin olduğu bir işletme türü olarak ifade etmektedirler. Astrachan vd. (2002) de, aile işletmesini ailenin değer ve inançlarına göre yönetilen, aile mirasının ve aile adının sonraki kuşaklara aktarılması olarak tanımlamaktadır. Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001), kurucu kişiliğinin ve değerlerin aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarımında son derece etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Aynı şekilde, Stravrou vd., (2005) de, Garcia-Alvarez ve Lopez Sintas'ı destekler nitelikte kurucu kişiliği ve aile işletmesi kültürünün sürekliliğin sağlanması konusunda görüş belirtmektedir.

Bu çalışmada da bölgesel ölçekten yararlanılarak kurucuların kişisel özelliklerinin ve aile işletmelerinin temel değerlerinin neler olduğu, bunların aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerinde etkili olup olmadıkları ve Trabzon ili kapsamında hangi ortak değerler altında toplanabildikleri araştırılmıştır.

2. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmelerinin yüzlerce yıllık tarihine rağmen, aile işletmesi kavramının tanımı üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun iki farklı sebebinden bahsedilebilir. Birincisi, profesyonel anlamda aile işletmelerini odak noktası alıp, onları daha da geliştirebilmek adına kurulan kuruluşların daha çok yeni olmasıdır. Bunlardan; Aile İşletmeleri Enstitüsü (US Family Firm Institute) 1986, Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (Family Business Network) 1990, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği ise 2012 yılında kurulmuştur. İkinci sebebi de, bütün ailelerin, dolayısıyla aile işletmelerinin yapısal özelliklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Aile işletmelerini tanımlayan araştırmacıların bakış açıları farklılaştıkça yapılan tanımlamalar da çeşitlilik kazanabilmektedir.

İlgili literatürde aile işletmeleri ile ilgili çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Donnelley (1964), en az iki kuşak boyunca aile amaç ve çıkarlarının işletme politikalarını etkilediği işletmeleri aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. Barry'in (1975) tanımına bakılacak olursa, aile işletmelerinin tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edildiğini ve kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığını ifade etmektedir. Bunların yanında, Davis (1983) aile işletmelerini aile ve işletme olmak üzere iki alt sistemden meydana gelen, ailenin temel karakteristik özelliklerine göre işleyen, ailenin mülkiyet yoluyla veya yönetimde yer alan kişiler vasıtasıyla işletmeyi etkilediği yapılar olarak nitelendirmektedir. Ward (1997), yönetim ve kontrolün ailenin gelecek kuşaklarına aktarıldığı işletmelerin aile işletmeleri olduğunu ileri sürmektedir. Karpuzoğlu (2000), en az iki kuşağın işletmede çalıştığı, temel amacın ailenin geçimini sağlamak ve mirasın bölünmesini engellemek olduğu, tek bir ailenin idare ettiği ve yönetim kademelerinde aile üyelerinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlamaktadır. Alayoğlu (2003) ise, aynı aileden iki veya daha fazla kişinin aynı işletmede çalıştığı, bunlardan birinin veya birkaçının çoğunluk hisselerine sahip olduğu, aynı ailenin ikinci kuşağına geçebilen işletmelerin aile işletmesi olduğunu belirtmektedir. Ateş (2003) de, aralarında kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır. Çok daha fazla aile işletmesi tanımından bahsetmek mümkündür. Ancak, önemli olan bu tanımlardaki ortak noktalardır. Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılırsa, aile işletmelerini tek bir ailenin kontrol yetkisinde olan, çoğunluk hisselerinin aynı ailede olduğu, en az iki kuşağın temsil ettiği işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.

3. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik: Kurucular ve Değerler

Aile işletmeleri sosyal yapıları gereği kendilerine özgü çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Aile işletmelerinde bireyler birbirlerini daha yakından tanı-

dıkları için bireyler arasındaki bağlar diğer işletmelerdekilere oranla daha güçlüdür. Bu durum çoğu zaman daha sinerjik bir yapıyı meydana getirmektedir (Güleş vd., 2013: 33-37). Bunun yanında, aile işletmeleri çevrelerine karşı daha duyarlıdır (PwC, 2012: 6). Ailenin tanınmışlığı, çalışanlarının sadakati, aile işletmesinin aile olmaktan ötürü sahip olduğu esneklik gibi daha birçok güçlü yönden bahsedilebilir (Günver, 2002: 20-22). Bu pozitif özellikler aile işletmeleri için birer avantaj olarak görülüp, onları başarıya götüren temel unsurlardandır. Diğer yandan, aile bireyleri arasındaki olumsuz rekabet, akrabalara kayırma, bireyler arasındaki çatışma, devretme sorunu, rol karmaşası, yöneticilerin eğitiminin yetersiz oluşu gibi bir takım dezavantajlardan da bahsetmek mümkündür (Günver, 2002: 22-26). Ancak, sahip olunan avantajların yanı sıra sahip olduğu dezavantajları avantaja çevirebilen aile işletmeleri rekabet güçlerini artırarak varlıklarını devam ettirmektedirler. Bu görev de hiç kuşkusuz aile işletmelerini kuran, onları sürdürülebilir kılmak isteyen kurucularındır. Çünkü kurucular, aile işletmelerinin hayatta kalmasında ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmesinde önemli etkiye sahiptirler (Schein, 1983: 17).

Aile işletmelerinde süreklilik sorunsalının önemli alt başlıklarından birisi kurucular, bir diğeri ise değerlerdir. Girişimci ruhu taşıyan kurucular aile işletmelerini kurar ve sürekliliği için de sorumluluk üstlenirler (Poza, 2009: 49-50). Kurucular aile işletmesinin iç dinamiklerinin temelini oluşturmaktadırlar. Aile işletmesinin gelişiminde rol oynayan örgüt vizyonu, örgüt kültürü, değerler ve sorumlulukların belirlenmesi görevi kuruculara aittir. Aslında, aile işletmesi kurucusunun bu belirleyiciliği, onun aile işletmesi içindeki merkezîyetçilik derecesi ile ilgilidir (Athanassiou vd., 2002: 141). Aile işletmeleri bireyler arasındaki etkileşim ve ilişkiler göz önüne alındığında birer sosyal ağ düzeneği olarak görülmektedir. Sosyal ağ düzeneği (social network) kuramına göre, merkezîyet kurucusunun, diğer aile bireylerine göre aile işletmesinde sahip olduğu yeri ifade etmektedir (Phan ve Butler, 2008: 28-35). Kelly, Athanassiou ve Crittenden (2000), yapmış oldukları çalışmada aile işletmesi kurucularının merkezîyetçilik seviyesinin genellikle yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, aile işletmesinde yönetim bir sonraki kuşağa devredilirken kurucuların sahip olduğu belirgin konum, sorun olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü işten kopmak istemeyen, yönetimi devrettiği zaman otoritesinin sarsılacağını düşünen bir kurucu otorite karmaşasına yol açarak aile işletmesi için bir tehdit haline gelebilmektedir.

Yapılan çalışmalarda kurucuların ortak özellikleri olarak yeniliklere açık olma, geniş ufuklu olmak, çalışkanlık, güvenilirlik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük gibi bir takım özellikler öne çıkmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise, kurucu özelliklerine ilişkin bir homojenlikten bahsedilememektedir (Başer, 2010: 16). Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001: 220-221), çalışmalarında aile işletmeleri kurucularını özelliklerine göre *aile geleneğini takip eden, başarı odaklı, stratejist ve icatçı kurucular* olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Aile geleneğini takip eden kuru-

cuların, iş ile ilgili kararları aile geleneğine göre veren, etik ve aile kavramlarına çok önem veren özellikte olduklarını ileri sürmüşlerdir. Başarı odaklı kurucular, kısa vadeli planlar yapan, iş ve görev odaklı, daha teknik düşünen kişiler olarak ifade edilmiştir. Stratejist kurucuların ise, başarı odaklı kurucular gibi başarı odaklı ancak uzun vadeli değerlere önem veren, ana iş ile ilgili iş çeşitlenmesi yapabilen, içsel kontrol mekanizmaları olan kişilik özelliklerine sahip oldukları belirtilmiştir. Son olarak, icatçı kurucuların da yenilikçiliğe, yeniliğin süreklilik kazanmış olmasına ve aile odaklılığa önem veren kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür.

Aile işletmelerinin farklı gelişim evrelerinde, kurucular farklı roller üstlenmektedirler (Günver, 2002: 39-40). Bu sebeple, Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001)'in çalışmalarında belirttikleri tipolojilerinin en önemli sorunu kurucuların aile işletmelerinin farklı dönemlerindeki farklı rollerini ihmal ediyor olmasıdır (Başer, 2010: 17). Sonuç olarak, kurucular aile işletmeleri için kritik öneme sahip, sürdürülebilirlik üzerinde etkili olan unsurlar olarak ifade edilebilir.

Kurucuların yanı sıra değerlerin aile işletmesi için önemine değinilecek olduğunda, öncelikle değerlerin her şeyden önce aile işletmelerinin kökeninde bir "aile" olması ile önem kazandığını belirtmek gerekmektedir. Aile işletmelerindeki her kuşak, bir sonraki kuşağı yetiştirecek, eğitimi sağlayacak, önemli aile değerlerini ona aktaracak ve onu geleceğe hazırlayarak aile işletmesini gelecek kuşaklarda da sürdürülebilir kılacaktır. Bu ilişki türü, aile işletmeleri için aile sermayesi olarak adlandırılabilir (Hoffman vd., 2006). Aile değerlerinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi için aile sermayesinin nasıl oluştuğunu kavramak gerekmektedir. Aile sermayesi, aile ilişkileri ile sınırlı olmak üzere bir çeşit sosyal sermaye olarak tanımlanabilir. Aile sermayesi bireylerle değil, bireylerin birbiriyle olan ilişkileriyle anlam kazanır (Hoffman vd., 2006: 136). Ailenin aile olmaktan ötürü doğal olarak güçlü bir sosyal yapısı vardır, ancak bu yapının istikrar kazanması ve sürdürülebilir olması zaman alır. Sosyal sermaye de buna bağlıdır. Ailenin sosyal yapısı geliştikçe aile sermayesi oluşmaya başlar. Aile sermayesinin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutundan söz edilmektedir. Yapısal boyut, aile içi ve ailenin çevresiyle olan ilişkileri kapsarken; bilişsel boyut, aile içerisindeki düşünme, öğrenme ve karar verme süreçleri ile ilgilidir. İlişkisel boyut ise, aile sermayesinin ayırt edici özelliği olan ailenin kuralları, beklentileri, itibarı, kimliği ve sosyal yapısı ile ilişkilendirilmektedir (Hoffman vd., 2006:137). Burada önemli olan aile sermayesi ile aile bireylerinin ilişkilerinin ifade edilmesidir. Aile ilişkilerindeki güven, kolay iletişim, bağlılık, güvenilirlik, paylaşım gibi değerler aile bireylerinin işletmedeki davranışlarını ve aynı zamanda aile işletmelerinin de iş ilişkilerini etkileyerek avantaj sağlamaktadır.

Değerler; ahlaki kurallar, standartlar ve davranış normlarını ifade etmektedir (Koiranen, 2002: 176). Bir aile işletmesinde değerler; aile bireylerinin sahip olduğu inançlar, algılama şekilleri, beklentiler gibi ortak özellikleri veya aile işletmesinin kültürü olarak da ifade edilebilir. Aile işletmelerinin duygusal kimliği sebebiyle, değerler aile-iş sistemlerinin etkileşiminde önem kazanırlar. Aile işletmelerini diğer

işletmelerden ayıran temel fark aile ilişkilerinin işletme üzerindeki etkisidir. Bu ilişkiler işletmenin nasıl yönetileceğini, yönetimin gelecek kuşaklara ne şekilde aktarılacağını, işletme süreçlerin nasıl işleyeceğini belirler (Hoffman vd., 2006: 136). Aile işletmelerinde, aile ve işletme arasındaki yakın ilişki aile değerlerinin zaman içerisinde giderek daha fazla şekilde aile işletmesine yansımaya neden olmaktadır (Gersick vd., 1997). Ayrıca, aile işletmelerinde kontrol yetkisinin ağırlıklı olarak kurucu da olması, sahip olduğu değerleri işletmeye yansıtmasına zemin oluşturmaktadır (Aronoff ve Ward, 2011). Yapılan çalışmalarda, yönetim yapısının aile değerlerine göre belirlendiği aile işletmelerinin, daha uzun ömürlü olduğu görülmüştür (Sharma ve Norqvist, 2008). Aynı şekilde, Aronoff ve Ward (2000) da, değerlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini ve performansını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin sahip olduğu kültürün, onların gelecek kuşaklardaki başarısını belirlediği ileri sürülebilir. Dolayısıyla, aile işletmelerinde kurucuların kişilik özelliklerinin ve belirledikleri vizyon, misyon, değerlerin aile işletmesinin geleceği açısından önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Değerlerden bahsederken kültürel değerlere de değinmek gerekmektedir. Çünkü Stravrou vd. (2005), çalışmasında kurucu kişiliğinin ve işletme kültürünün aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkili olduğu görüşünü belirtmiştir. Hatta aile işletmelerinin kendilerine özgü değerlerinin ve kültürel yapılarının aile işletmeleri için paradan daha fazla motivasyon sağladığı belirtilmektedir (Aronoff, 2004: 57). Bir ailenin değerleri, inançları, algıları, beklentileri o ailenin kültürünü oluşturmaktadır.

Literatürde aile işletmelerinin kültürel yapılarına ilişkin yapılan çalışmalarda *ataerkil*, *serbest*, *katılımcı* ve *profesyonel kültür* olmak üzere dört çeşit aile kültürü tanımlanmaktadır. Ataerkil kültür; aile işletmesi kararlarını aile büyüğü tarafından verildiği, aile üyelerinin daha önemli olduğu, aileden olmayan bireylere güven duyulmadığı, hiyerarşik yapıli işletmelerde görülür (Günver, 2002: 12). Ataerkillik aile işletmelerinde dezavantaj olarak ifade edilmektedir (Güleş vd., 2013: 41). Ataerkil toplumlarda erkek çocuklar işi devam ettirecek kişi olarak daha güvenilir görülmektedir ve varis seçilirken genellikle büyük erkek çocuk ilk tercih olmaktadır. Kadınlar işe çok fazla karıştırılmamakta, ancak yaşlı kadın söz sahibi konumundadır (Kağıtçıbaşı, 2007: 117). Aile bireyleri ile aileden olmayan bireyler arasında güvenin hâkim olduğu, çalışanların inisiyatif alabildiği aile işletmelerinde ise serbest kültür yapısı hâkimdir (Günver, 2002: 13). Katılımcı kültüre sahip aile işletmelerinde de grup kararları daha ön plandadır. Eşitlik çok önemlidir. İşletme üzerinde ailenin ağırlığı hissedilmez (Başer, 2010: 20). Son olarak, profesyonel kültür ise, ödüllendirme ve motivasyon uygulamalarının yer aldığı, rekabetten söz edilen, bireysel başarının önemli olduğu aile işletmelerinde görülür. Bu tür işletmelerde kontrol sistemlerinden bahsetmek de mümkündür (Günver, 2002: 13). Birinci nesil aile işlet-

melerinin çoğu ataerkil kültüre sahipken, sonraki kuşaklarda değişerek profesyonel kültür hâkim olmaktadır (Dyer, 1988: 40).

Aile işletmelerinin kültürel yapıları toplumun kültürel yapısından etkilenmektedir. Türk toplumunun genel özelliklerine bakıldığında, geniş aile yapısı, yakın akrabalık ilişkileri ve ortaklaşa davranış eğilimleri dikkat çekmektedir (Sargut, 2010: 185). Ortaklaşa davranış eğilimleri gösteren kültürlerde, aile işletmeleri daha fazla duygusal değere sahiptirler (Zellweger ve Astrachan, 2008: 356). Türk toplumunda egemen olan ataerkil kültür ile ortaklaşa davranış eğilimi bir araya geldiğinde aile bireylerinin, hiyerarşinin, grup kararlarının, itaatin ön planda olduğu daha katı işletme yapılarıyla da karşılaşabilmektedir.

Eğer aile işletmelerinin kurucuları, işletmenin şekillenmesinde doğru rol oynar ve değerlerin sonraki nesillere aktarımında aracılık yaparlarsa aile işletmeleri için dezavantaj olarak görülen sorunların çözülebileceği düşünülmektedir.

4. Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Durum: Kurucu ve Değerler

Türkiye'de de aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, bir takım örgütsel ve yönetsel sorunlara rastlanmaktadır. Bu sorunlar; mülkiyet sorunları, profesyonel yönetime geçiş yapılamaması, kurumsal alt yapı eksikliği, kurucunun eğitiminin eksikliği gibi çeşitlendirilebilmektedir.

Türkiye'nin farklı şehirlerinde yapılan araştırmalarda süreklilik sorunun altındaki bileşenlerle ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Konya ve İstanbul'daki aile işletmeleri arasında karşılaştırma yapılan çalışmada, İstanbul'daki aile işletmeleri eğitim düzeyine, aile işletmesi dışındaki yönetsel deneyime ve objektif değişkenlere ağırlık verirken, Konya'daki aile işletmelerinin ise aile unsuruna ve geleneksel yönetim biçimlerine daha fazla önem verdiği belirlenmiştir (Arıcıoğlu vd., 2008: 284). Adana'da yapılan bir çalışmada, aile işletmeleri için toprağa bağlılık ve aile içi uyumun aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri açısından önemli olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca, tarım kökenli aile işletmeleri ile tüccar aile işletmeleri arasında da anlayış farkı olduğu saptanmıştır (Karademir vd., 2006: 118). Yine Adana'da yapılan bir başka çalışmada, aile işletmelerinde devir sorunu araştırılmış ve güç ve kontrol bırakma isteksizliği, rekabet duygusu, kıskançlık gibi kurucu açısından; iletişim, güven, bağlılık, çatışma gibi aile açısından ve eğitim, iş deneyimi, motivasyon gibi varisler açısından öne çıkan faktörler tespit edilmiştir. Batı Akdeniz Bölgesi'nde yapılan bir çalışmada ise, çalışkanlık, yenilikçilik, cesaret, dürüstlük, hayırseverlik, iş ve aile yaşantısının kesin sınırlarla ayrılması, adalet, aile üyeleri arasında güven, bağlılık, geleneksellik, eğitimin önemi vurgulanmıştır (Başer ve Erdem, 2008: 178). Görüldüğü gibi, farklı yerlerde aile işletmeleri kurucularının farklı özellikleri ve farklı aile değerleri öne çıkabilmektedir. Bu sebeple, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki sürdürülebilir aile işletmelerinde hangi özellik ve değerlerin öne çıktığının tespiti için bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Yapılan çalışmaların ortak noktasına bakıldığında, ne kadar farklı sebep çı-karsa çıksın aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerin ve benimsedikleri değer-lerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde etkili olduğu görülmektedir.

5. Aile İşletmelerinde Sistem Modelleri

Aile işletmelerinde, aile ve işletme gibi birbirine zıt iki farklı kavram bir ara-ya gelmektedir. Çünkü aile duygusal yapısı olan, toplumun en küçük sosyal birimi iken; işletme kar amacı güden, çıkarlarını maksimize etmek adına çeşitli kaynakları bir araya getiren ticari amaçlı bir kuruluştur. Bir başka ifadeyle, ailenin manevi bo-yutu ağır gelirken, işletmelerin maddi boyutu dikkat çekmektedir. Bu durumda, iki sistemin bir araya gelerek kesişmesi ile aile bireylerinin farklı rolleri söz konusu ol-maktadır. Söz konusu bütün farklı roller önem arz etmektedir. Rollerin daha iyi an-laşılması çatışmaların çözümünde ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında kritik öneme sahiptir (Güleş vd., 2013: 45).

Aile işletmelerindeki farklı rolleri analiz edebilmek, birbirlerine karışmasını önlemek amacıyla literatürde aile işletmelerine ilişkin başlıca dört farklı model yer almaktadır. Bunlar; *Aile Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)*, *Üç Daire Modeli*, *Dört Daire Modeli* ve *Sürdürülebilirlik Modeli* 'dir.

5.1. Aile Sistem Modeli (İki Daire Modeli)

Bu modele göre, aile ve işletme birer alt sistem niteliğinde olmakla birlikte örtüşme derecelerine göre aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırmaktadır (Habbershon vd., 2003: 455). Bu modelde, hem ailenin hem de işletmenin kendine göre gerçekleştirilmesi gereken amaçları vardır. Aile sisteminin özellikleri; duygusal kararlar, ailenin kendi içine dönük olması, değişime kapalılık, muhafazakâr yapı ve aileden olan tüm bireylerin koşulsuz kabulü iken; işletme sisteminin özellikleri ger-çekçi kararlar, dışa dönüklük, değişime açıklık, tamamen yetkinlik, performansa da-yalı kabul görme olarak belirtilmektedir (Güleş vd., 2013: 46-47). Bu özelliklerle paralel olarak, iki sistemin görevleri de farklılaşmaktadır. Aile sistemi bireylere yeni kuşakları yetiştirmek, eğitimi sağlamak gibi daha manevi duyguları aşılarken, iş-letme sistemi rekabet etmeyi, üretkenlik düzeyini artırmayı vb. hedeflemektedir. Do-layısıyla, bu iki sistem birbiri ile sürekli çelişmektedir.

Yukarıda belirtilen özelliklerden anlaşılacağı gibi, iki sistem arasındaki temel fark bu sistemlere üyeliğidir. Aile sistemi üyelerini doğdukları andan itibaren koşulsuz kabul ederken; işletme sistemi performansa göre üye seçmektedir. Her iki sistem bir araya gelip aile işletmesi olarak personel istihdam ederken, kendi değer-le-rini ön plana çıkarmaktadırlar (Erdoğan, 2007: 72). Önemli olan bu iki sistemin arasındaki dengiyi koruyabilmektir. Aynı zamanda, aile ve iş ilişkileri ile aile birey-lerinin aile ve aile işletmesindeki görevlerini birbirine karıştırmamak gerekmektedir.

5.2. Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis tarafından 1980'li yılların sonuna doğru geliştirilen Üç Daire Modeli (Gersick vd., 1997), aile sistem teorisindeki işletme sistemini yönetim ve mülkiyet olmak üzere ikiye ayırmış ve böylelikle aile, yönetim ve mülkiyet olmak üzere üç alt sistemin olduğu bir yapı öne sürmüşlerdir. Bunun sebebi, bazı aile bireylerinin ya da aileden olmayan bireylerin mülkiyet hissesine sahip oldukları halde işletmede görev almamaları veya işletmede çalıştıkları halde mülkiyet hissesine sahip olmamalarıdır.

Modeldeki üç alt gruptan her birine dâhil olan bireylerin beklentileri ve çıkarları birbirinden farklıdır. Aile bireyleri, sahip oldukları itibar ile bekledikleri mirası ön plana çıkartırken; işletmede yer alan bireyler, büyümeyi ve kar elde etmeyi hedeflemektedirler. Mülkiyet haklarından kaynaklanan beklentiler ise, her iki taraf açısından farklılık göstermektedir (Güleş vd., 2013: 51-52). Söz konusu bu farklı beklentiler, aile işletmeleri için çatışma kaynağı olabilmektedir. Bu sebeple, üç alt sistemin kesişimlerini ve kesişmeyen kısımlarını açıkça tanımlamak; aile işletmesinde hangi bireyin nerede konumlandığını iyi analiz etmek gerekmektedir.

5.3. Dört Daire Modeli

Dört daire modelini, yukarıda bahsedilen modellerden ayıran unsur aile işletmelerinin içinde bulunduğu çevreyi de dikkate almış olmalarıdır. Yani iki ve üç dairesel modeller aile işletmelerini kapalı sistem olarak ele alırken, bu modelde aile işletmeleri açık sistem olarak kabul edilmiştir. Açık sistem olan aile işletmeleri dört alt modelden oluşmaktadır. Bunlar; aile, mülkiyet, yönetim ve işletmedir (Pieper ve Klein, 2007: 307-308). Aralarında baskın olan alt sistem ise, diğer modellerde olduğu gibi ailedir.

Bu modeldeki dört alt sistemin her birinin ayrı rolleri vardır. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlık, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesindeki rollerdir (Fındıkcı, 2005: 46). Burada da, rollerin açıkça tanımlanması, bireylerin görevlerinin ve sorumluluklarının birbirinden ayrılması aile işletmesinde meydana gelebilecek çatışma ortamı açısından önem arz etmektedir.

5.4. Sürdürülebilirlik Modeli

Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli, Stafford ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Stafford vd., 1999: 204). Bu modelin ana noktasını, aile ve işletme olmak üzere iki alt sistem oluştururken, alt sistemlerin farklı bileşenleri, mevcut kaynakları, sınırları ve süreçleri dikkate alınmaktadır. Bahsedilen tüm bileşenler, kaynaklar, sınırlar ve süreçler karşılıklı olarak diğeri etkilemekte ve ondan etkilenmektedir (Danes vd., 2008: 398).

Modele göre, aile işletmesinin sürdürülebilirliği ailenin ve işletmenin başarısının yanı sıra aile işletmesinde meydana gelen çatışmalara gösterilen tepkilerin

kesişimine bağlıdır (Güleş vd., 2013: 57-58). Bu model, diğerlerine göre daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu modele göre aile işletmelerinin başarıları değerlendirilirken objektif ve sübjektif belirleyiciler kullanılır. En çok kullanılan objektif belirleyici finansal başarının farklı ölçümleridir. Ancak, sübjektif belirleyiciler ise, motivasyon, ödüller, hedefler ve başarıya ilişkin algılardır (Olson vd., 2003: 644).

Yukarıda açıklanan bütün modellerde, aile işletmesi çatısı altında farklı sistemlerin/grupların kesişmesi söz konusudur. Aynı kişiler farklı sistemlerde farklı roller üstlenmektedirler ve bu roller arasında etkileşim olmaktadır. Bireylerin bu etkileşim noktalarında dengeyi kurmaları gerekmektedir.

6. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmada, yerel ölçekten faydalanarak aile işletmeleri kurucularının ve değerlerinin, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki rolünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda üç temel soruya cevap aranmaktadır. Bunlar:

- (1) Örneklemdaki aile işletmeleri kurucularının kişisel özellikleri ve aile işletmelerinin benimsedikleri değerler nelerdir?
- (2) Bu özellikler ve değerler ortak gruplar altında toplanabilir mi?
- (3) Örneklemdaki aile işletmeleri kurucularının ortak kişisel özellikleri ve benimsenen ortak aile-iş değerleri aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde kendini ne şekilde göstermektedir?

Literatürde aile işletmelerinin sürekliliğini ele alan çalışmaların sayısı giderek artmakla birlikte, henüz Türkiye çapında genelleme yapmak için yeterli sayı ve kapsama ulaşamamıştır. Trabzon ilinde yapılan bu çalışma, Türk aile işletmeleri ile ilgili ileride yapılabilecek genelleme çalışmaları için oluşması gereken alt yapıya ve bu yönüyle literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmada ele alınan işletmeler en az üçüncü kuşağa devreden aile işletmeleridir. Diğer bir ifadeyle, çalışmanın örnekleminde olan işletmeler, Türkiye’de üçüncü kuşağa devredebilen azınlıktaki aile işletmeleri içine girebilen Trabzon’daki başarılı aile işletmeleridir. Çalışmanın işletmelere katkısı ise, kendilerine rol model alabilecekleri başarılı aile işletmesi örnekleri sunmaktır. Örneklemdaki aile işletmeleri, benzer yapısı olan diğer aile işletmeleri tarafından örnek alındığı takdirde sürdürülebilirliklerinin artacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacına uygunluğu açısından bu çalışma, kalitatif (nitel) araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Çünkü öznel bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı gerekli kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Bu araştırmada, nitel araştırma de-

senlerinden örnek olay çalışması seçilmiştir. Örnek olay çalışmasının güçlü yönü örgütlerdeki sosyal süreçlerin anlaşılmasında diğer tekniklere göre daha başarılı olmasıdır (Altunışık vd., 2010: 310). Bu çalışmada da, ilk olarak görüşme yapılacak aile işletmeleri için kriterler belirlenmiş, ardından belirlenen kriterlere uygun aile işletmeleri seçilmiştir.

Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na 663 tane 20 yaş üstü işletme kayıtlıdır. Bunlardan 93 tanesinin aile işletmesi olduğu saptanmıştır. Ancak, 93 tane aile işletmesi içinde ellinci yılını doldurmuş olan, üçüncü kuşağa geçmiş (veya ikinci ve üçüncü kuşağın beraber olduğu) ve yörede tanınmış olan 14 tane aile işletmesi mevcuttur. Bu işletmelerden de 10 tanesi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Görüşme yapılmak üzere kararlaştırılan aile işletmelerinin farklı sektörlerde faaliyet göstermesi çalışma için fark yaratmamaktadır. Çünkü aile işletmesi kurucularının özellikleri ya da aile-iş değerleri ağırlıklı olarak üyesi olunan aileye bağlı oluşmaktadır. Kişilik özellikleri ve aile değerleri sektöre göre değişim göstermemektedir. Sayısal yeterlilik konusunda da, Arksey ve Knight (1999: 58), yeni bakış açıları duyana kadar görüşme sayısının artırılmasının gerekli olduğunu, genellikle sekiz görüşmenin yeterli olduğunu ileri sürmektedirler. Lambrecht ve Lievens (2008: 300) de, aile işletmelerinde süreklilik ve aile uyumu ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında 17 örnek olay çalışması yapmış, 20 kişiyle görüşmüşlerdir. Bununla birlikte, benzer bir araştırma için 10 örnek olay çalışmasının yeterli olduğunu belirtmektedirler.

Çalışmaya katılmayı kabul eden 10 aile işletmesinin işletme yetkilileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Örneklemedeki aile işletmelerinden sadece bir tanesi 50. yılını doldurmamış olmasına rağmen, sahip olduğu başarı ve Karadeniz Bölgesi'ndeki tanınırlığı sebebiyle örnekleme dâhil edilmiştir.

Görüşmelerde, önceden alınan izinler neticesinde ses kayıt cihazı kullanılmış ve görüşmeler 1 -1,5 saat sürmüştür. Ardından ses kayıtları birebir deşifre edilerek, görüşmelerde alınan notlarla karşılaştırılıp yazılı hale dönüştürülmüştür. Kayıtlardaki ortak temalar belirlenerek Trabzon ilindeki aile işletmesi kurucularının ve değerlerinin ortak özellikleri ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri ifade edilmiş, ortak özelliklerin hangi nedenlerden kaynaklandığına yer verilmiştir. Aynı zamanda aile işletmesi bünyesinde yaşanan çatışmalardan kaynaklanan sorunların kurucular ve değerleri yardımıyla nasıl çözümlendiği ortaya konulmuştur.

6.1. Verilerin Analizi

Örnek olay çalışması; araştırma sorularının geliştirilmesi ile başlayan, devamında pilot çalışma yapılmasını, analiz biriminin belirlenmesini, araştırmaya katılacak bireylerin seçimini, verilerin toplanmasını, analiz edilmesini, değerlendirilmesini kapsayan ve son olarak tartışma aşamasıyla tamamlanan kapsamlı bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 317). Bu doğrultuda, bu çalışma için öncelikli olarak literatür çalışması yapılarak aile işletmelerinde süreklilik sorunsalı incelenmiş ve dâhili etmenlerden kurucu özellikleri ve aile-iş değerleri üzerinde odaklanılmıştır. Ek olarak, literatürün incelenmesiyle görüşme soruları hazırlanmıştır. Ardından, beş ta-

ne aile işletmesi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ana araştırma için ön hazırlık yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini belirleyebilmek adına kriterler yeniden düzenlenmiştir. Çalışmaya uygun 14 aile işletmesi tespit edilmiş olup, her birinden randevu talep edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden aile işletmesi sayısı 10'dur.

Veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılara yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek; 2013: 256). Yapılan görüşmelerde, aile işletmesi sahiplerinin sorulara verdikleri cevaplar kayda alınmış, sonraki süreçte dikkatli bir şekilde yazıya dökülmüş ve incelenmiştir. Kurucuların kişisel özelliklerini ve aile işletmeleri bünyesindeki değerleri içeren ifadeler tekrar gözden geçirilerek, araştırma soruları cevaplanmaya çalışılmıştır.

Görüşmelerde elde edilen veriler için, daha önce iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı temalar belirlenmiştir. Böylelikle, verilerin işlenmesinin daha sistematik olacağı düşünülmüştür. Ardından, oluşturulan çerçeveye göre veriler düzenlenmiş; anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilmiştir. İki araştırmacının ayrı ayrı belirlediği temalar birbiriyle karşılaştırılarak ortak nokta bulunmuştur. Bu noktada, tekrarlanmayan ve önemsiz görülen veriler dışarıda bırakılmıştır. Ham verilerdeki ilgili kısımlardan doğrudan alıntılar yapılmıştır. Son olarak ise, bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Bulguları

Trabzon ilindeki köklü aile işletmeleri ile gerçekleştirilen araştırma verileri aşağıda özetlenmiştir.

6.2.1. Örneklemini oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

Trabzon'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin öne çıkan özelliklerini belirlemek amacıyla, 1964 yılı ve öncesinde kurulan, en az 3. kuşağa geçerek günümüze dek faaliyetlerine devam eden 10 aile işletmesinin genel özelliklerinin yer aldığı, araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmelerinin genel bilgileri aşağıda Tablo 1'de belirtilmektedir.

Trabzon'da faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan en eski aile işletmesi; İşletme 1, en genç aile işletmesi ise İşletme 9'dur. Bununla birlikte, nesiller arası geçişe bakıldığında en genç neslin İşletme 1 ve İşletme 5 yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni bu iki işletmenin kuruluşundan bugüne kadar bir asırdan fazla zaman geçmesi ve daha önceki nesillerden neredeyse kimsenin hayatta olmamasıdır.

Tablo 1: Örnekleme Oluşturan Aile İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

İşletmeler (İşl.)	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Personel Sayısı	Faaliyet Konusu	İşletme Yönetimindeki Kuşak	Görüşme Yapılan Kuşak
İşl. 1	1800'lü yıllar	Trabzon	40	Gıda	5. Kuşak	4. ve 5. Kuşak
İşl. 2	1964	Trabzon	41	Orman Ürünleri	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 3	1930	Trabzon	10	Ayakkabıcılık	3. Kuşak	2. ve 3. Kuşak
İşl. 4	1937	Trabzon	40	Gemicilik	3. Kuşak	2. ve 3. Kuşak
İşl. 5	1856	Trabzon	8	Gıda	5. Kuşak	4. Kuşak
İşl. 6	1964	Trabzon	6	Orman Ürünleri	3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 7	1964	Trabzon	70	Cam sanayi	3. Kuşak	3. Kuşak
İşl. 8	1949	Trabzon	5	Kuyumculuk	2. ve 3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 9	1980	Trabzon	17	Oyuncak	2. ve 3. Kuşak	2. Kuşak
İşl. 10	1914	Trabzon	6	Bakırcılık	4. Kuşak	3. Kuşak

Bunun yanında, örnekleme yer alan birçok işletmede, hayatta olan bir önceki kuşağın şu an yönetimde olan kuşakla beraber işletmede olduğu, hatta görüşmeye; genelde önceki kuşağın katıldığı dikkat çekmektedir. İşletme yönetimindeki kuşakların tamamının cinsiyeti erkektir.

İşletmeler kuruluş yılı sırasıyla İşletme 1, İşletme 5, İşletme 10, İşletme 3, İşletme 4, İşletme 8, İşletme 2, İşletme 6, İşletme 7 ve İşletme 9'dur. Personel sayısı en çok İşletme 7'dedir. İşletme 7'yi sırasıyla; İşletme 2, İşletme 1 ve İşletme 4 izlemektedir. Örnekleme yer alan diğer aile işletmelerinin personel sayısı da birbirine yakın olmakla birlikte 5 ile 17 arasında değişmektedir. Ek olarak, örnekleme yer alan işletmelerin tamamı öz sermaye ile kurulmuş olup, sadece İşletme 6 daha sonradan kredi alarak bugünlere gelmiştir.

Örnekleme dâhil olan aile işletmelerinden İşletme 6 hariç diğerlerinin kurucusunun Trabzonlu olması da dikkat çekmektedir. Bu durum, aile işletmeleri kurucularının memleketlerine duydukları hizmet borcu ve toprağa olan bağlılıklarıyla açıklanabilmektedir.

Örneklemedeki aile işletmelerinde görüşme yapılan kişiler daha sonraki nesillerde de aile işletmelerinin devam edeceğini düşünmektedirler. Sadece İşletme 7 çocuğunun olmaması sebebiyle, kendisinden sonra aile işletmesinin yönetimine daha küçük yaştaki kuzenlerinin veya onların çocuklarının katılımıyla devam edeceğini ifade etmiştir.

Aynı zamanda, görüşme yapılan aile işletmesi sahiplerinin/yöneticilerinin tamamının erkek olması da dikkat çeken konulardan birini oluşturmaktadır. Görüşmeye katılan aile işletmelerinin tamamının yönetiminde ailenin erkek üyelerinin görev aldığı, bazı işletmelerde bayanların da işletmeye zaman zaman yardımcı olduğu ancak yönetimde bulunmadıkları ifade edilmiştir.

6.2.2. Örneklemde yer alan Aile İşletmelerinin Öne Çıkan Ortak Özellikleri

Trabzon ilinde faaliyet gösteren 10 aile işletmesinin sahipleri/yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda verilen cevaplar incelenmiş ve kuruldukları tarihten günümüze kadar gelebilmiş olmalarının başarısını ilişkilendirdikleri kurucuların kişisel özellikleri ile kendileri tarafından benimsenen değerlerdeki ortak ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Örneklemi Oluşturan Aile İşletmelerinin Kurucularının Kişisel Özelliklerine İlişkin İfadeleri

Kişisel Özellikler	Anlamı	İfadeler
Sevgi, Saygınlık ve İtibar	Çevredeki insanlar tarafından sevilme, sayılmak, önem verilme	<ul style="list-style-type: none"> Babam sevilen, sayılan birisiydi ve herkes onu otorite kabul eder, saygıyla hürmet ederdi (İşl. 1) Babamın çevresi çok genişti, sevildi (İşl. 2) Sözüne güvenilirirdi; birine söz verdi mi o iş tamamdı (İşl. 4) Eskiden beri babamı herkes sever, bizim onun boşluğunu dolduramamız mümkün değil (İşl. 6) Çok yetkili, çevresindekiler tarafından saygı duyulan, konuşkan, aktif, girişken, yetenekli birisiydi (İşl. 10)
Güvenilirlik	Çevredeki insanlar tarafından sözüne güvenilir biri olmak	<ul style="list-style-type: none"> Ben en küçük kardeş olmama rağmen tüm ablalarım ve abim bana güvenirliler (İşl. 1) Rahmetli babam çok güvenilir, sözüne inanılır biriydi (İşl. 2) Babam derdi; "Olsun ver sorun yok, ödemezse beni ara". Sayılan, sözüne güvenilen bir insandı (İşl. 8)
Doğruluk ve Dürüstlük	Yalan söylemek ve verilen sözleri tutmak	<ul style="list-style-type: none"> Her zaman işimizi dürüstlük sınırları içerisinde yaptık (İşl. 1) Babam iş hayatında çok ciddiydi, çok dürüsttü (İşl. 3) O zamanlar da bir kuyumcunun yanına girebilmek çok özel bir şeydi. Çünkü o zamanın en değerli eşyası altındı (İşl. 8) Çok dürüst olmasıyla ve verdiği sözleri zamanında yerine getirmesiyle tanınırdı (İşl. 9)

Tablo 2'nin Devamı

İleri görüşlülük	Geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmak	<ul style="list-style-type: none"> • Her zaman önümü açmıştır (İşl. 1) • Hep derdi ki "Gidin yabancı dil öğrenin, bu işler bizi aşacak" (İşl. 5) • Bizim ithalat ihracat yapmamız için çok ısrar etmiştir (İşl. 7) • Bir yola çıkarken nelerle karşılaşacağını, neler yapabileceğini, nasıl tedbir alacağını ve dolayısıyla o sorunların sorun olarak görmekten vazgeçebileceğini gösterdi bana (İşl. 9) • Dedem çok ileri görüşlü bir insandı (İşl. 10)
Mücadeleci Olmak	İşi kurma aşamasında yaşanan maddi manevi sıkıntılar ve zorluklarla baş edebilme başarısı	<ul style="list-style-type: none"> • Babamın çekmiş olduğu sıkıntılar vardı (İşl. 1) • Tencerede pişirip kapağında yerdik (İşl. 6) • Rusya'dan buraya gelen daha ziyade el yapımı, teknolojiden uzak olan oyuncak ürünleri bizim pazarlarımızda bol bol satılmaya başlarken, bizim sektörümüz ister istemez kan kaybetmeye başladı. Ama biz bu durumu değerlendirdik (İşl. 9) • Üstten yağın yağmur çatıdan akardı yanımızdaki mermerin üstüne... (İşl. 10)
Girişimci Olmak	Yeni fikirler üretmek, fırsatları görmek	<ul style="list-style-type: none"> • İçinde girişimcilik ruhu varmış demek ki... Babam hep bir arayış içerisindeydi. Denize açılma fikri ile tekneleri bulur, denize açılacak kişileri bulur, iş almış (İşl. 1) • Ben biraz atılcıyım (İşl. 3) • Ruslar'ın potansiyel pazar yaratması bizim işimize geldi, durumu lehimize çevirmeyi bildik (İşl. 9)
Yardımsızlık ve Toplumsal Duyarlılık	Toplumun sıkıntılarına ve ihtiyaçlarına tepkisiz kalmamak ve insanlara yardım etmek	<ul style="list-style-type: none"> • Bursiyerlerimizin kendilerini bize borçlu hissetmelerini istemeyiz (İşl. 1) • Kültürümüzde yardımlaşmak vardır. Biz de yardım konusunda çevremizden aranan kişi olma özelliği kazandık (İşl. 4) • Babam zamanından beri daha çok köyümüze yardımlarda bulunuruz (İşl. 6) • Babam zamanında çok aktif şekilde derneklerde görev almış ayrıca yardım ettiğimiz öğrenciler de vardır (İşl. 8) • Babam kendisi için yaşamamış bir insandır (İşl. 9)
Toprağa Bağlılık	Yaşadığı ve iş yaptığı yerle gurur duymak ve kendini oraya ait hissetmek	<ul style="list-style-type: none"> • Trabzon, Doğu Karadeniz'in başkenti sayılabilecek bir vilayettir (İşl. 3) • Dışarılar buraya göre daha düzensiz. Halk olarak daha düzensiz ve özensiz... Buralardaki aile düzeni falan da yok oralarda (İşl. 4) • Bu dükkâna gelirken bir Bakırcılardan aşağı iniyor, Kemeraltından geçiyorsun. Biz de insanların buraları tanmasına vesile olmak istiyoruz (İşl. 5) • Trabzon'un belki diğer bazı şehirlere göre kapasitesi düşüktür ama Trabzon Karadeniz için çok önemli bir şehirdir. Karadeniz'in incisidir (İşl. 6) • Memleket dışında bir yere gitmemiz halinde insanlığımız bozulur diye düşünülürdü (İşl. 8)

Tablo 2' de görüldüğü gibi, Trabzon'daki aile işletmelerine kurucuların kişisel özelliklerini anlamaya yönelik sorular sorulduğunda verdikleri cevaplar neticesinde ortak noktalarda toplanabilecek özellikler; sevgi, saygınlık ve itibar, güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük, ileri görüşlülük, mücadeleci olmak, girişimci olmak, yardımseverlik ve toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılıktır. Bu özellikler dışında, inatçı olmak, sert olmak gibi bir takım farklı özellikler de söz konusudur. Fakat tabloda

sadece görüşme yapılan işletmelerin tamamında ortak olarak belirtilebilecek özelliklere yer verilmiştir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3) ise, aile işletmelerinin benimsediği ve kurucular vasıtasıyla kuşaktan kuşağa aktarılmaya çalışılan değerler yer almaktadır. Görüşme yapılan kurucu kuşaktan sonraki kuşak öncüleri, bu değerlerin farkında olduklarını ve bu değerler sayesinde bugünkü durumlarına gelebildikleri ifade etmektedirler.

Tablo 3: Örneklemi Oluşturan Aile İşletmeleri Tarafından Benimsenen Değerlere İlişkin İfadeler

Değerler	Anlamı	İfadeler
Ataerkillik	Kadınların iş hayatına karıştırılmaması ve erkeklerin otorite sahibi olması	<ul style="list-style-type: none"> • Eşlerimizi işe karıştırmamaya çalışıyoruz (İşl. 2) • Benim eşim işlere hiç karışmaz (İşl. 3) • Dedem aile içerisinde çok otoriterdi (İşl. 3) • Hanımları işe karıştırmamak lazım (İşl. 4) • Bu işletmede iş ve aile birbirine hiç karışmaz, hanımlar da işten harici tutulur (İşl. 7) • Ben ailemin tek erkek çocuğuydum. Ablalarım da, eşim de bana hiç karışmadı (İşl. 9)
Adaletli Olmak	Aile üyeleri arasında eşitliğin olması ve aile işletmesi kazançlarından herkesin hak ettiğini alması	<ul style="list-style-type: none"> • Ben üç çocuğumun da hayatını güvence altına almaya çalışıyorum (İşl. 1) • Ben iki çocuğumu da birbirinden ayırmıyorum (İşl. 3) • Burada pilavı kilo ile tartarak veriyoruz. Bunu hakkın ve adaletin bir temsilcisi olarak görüyorum. İşimde de, ailemde de bu böyledir. (İşl. 5) • Bizde haftalık maaş sistemi vardır. Herkes haftalık para alır. Ama onun dışında her türlü harcama şirketten karşılanır. Tabii bunun daha doğrusu direkt maaş sistemidir (İşl. 7) • Kim için ne gerekiyorsa bunu yapmayı ben kendime görev biliyorum ve bunu yaparken de severek yaptığım için hiç şikâyet etmem (İşl. 9) • Herkes katkısı ölçüsünde payını alır (İşl. 10)
Güven	İyi niyetin suistimal edilmeyeceğinden emin olmak	<ul style="list-style-type: none"> • Eskiden beri en önemli özelliklerimizden biri çevrenin bize olan güven duygusudur (İşl. 1) • Bizim ismimiz öyle çok biliniyor ki Danimarka'dan gelip bize gemi yaptırıyorlar. Ben onlara öyle güvenmem, onlar adımızı duymuş gelmiş yaptırıyorlar (İşl. 4) • Ne ben onun getirdiği yağı tartarım, ne de o gelir hemen para ister (İşl. 5) • Güven dışında başka harici kontrol mekanizmaları oluşturmuş değiliz (İşl. 6) • Ben büyük oğluma çok güvenirim. Bir şeyi 80 kere düşünür, 1 kere yapar (İşl. 10)
Yenilikçilik	Yeni fikirlere ve teknolojiye açık olmak ve yaptığı işlerde ilk olmak	<ul style="list-style-type: none"> • Babam öldükten sonra öncelikli olarak hesaplamalara yeni yaklaşımlar getirdim (İşl. 1) • Yenilikleri takip ettik, teknoloji transfer ettik şimdi iş yapabilmek için, rekabet edebilmek için bu yaptığımız yeniliklerin hepsi gerekli (İşl. 2) • Yenilik takibi, güncel talepler önemli. Ancak onlara cevap verebilecek konumda olursanız işler devam eder (İşl. 4) • Trabzon, Karadeniz Bölgesi'nde de ilk ısıcam hattını kurduk (İşl. 7) • Modayı takip ederiz, genç neslin fikirlerinden bu konuda çok fazla yararlarımız (İşl. 8) • Bölge'deki ilk büyük oyuncak mağazasını açtık (İşl. 9) • Bakırcılık sektöründeki tüm yenilikleri takip edip, uygulamışım. Trabzon'daki bakar amaçlı press makinesini ilk ben getirdim. Dünya değişiyor ve müşteriler yenilik istiyor. Bunu karşılamak zorundasın. (İşl. 10)

Tablo:3'ün Devamı		
İş odaklı ve Sorumluluk Sahibi Olmak	İşi ön planda tutmak, işletmeyi ileriye taşımak için çalışmak ve işletme ile ilgili sorumluluk almak	<ul style="list-style-type: none"> • Herkes işletmeye karşı sorumluluk sahibidir (İşl. 2) • Babam çalışkan bir insandı (İşl. 4) • Aile ve iş birbirine karışmaz. Eğer öyle bir olay olursa zaten yürümez (İşl. 6) • Hep işe yatırım yaptık (İşl. 7) • İş her şeyden önde tutmanız, ciddi tutmanız lazım (İşl. 8) • Kardeşim işe geç gelecek, canı istediğinde kahveye gidecek, biri onu aradığında köyden, dağdan atlayıp gidecek, balık tutmaya gidecek... Böyle olmaz. İş sahipleneceğiz (İşl. 10) • 30 yaşında olan oğlumun gecesi gündüzü bu işletmede geçer, sırf bu yüzden hala bekârdır (İşl. 10)
Müşteri Odaklı Olmak	Müşteriye ilgi göstermek ve değer vermek	<ul style="list-style-type: none"> • Biz insanlara güler yüz gösteren, doğruyu söyleyen, kazandığınızla zaten şah mat olan bir konumdayız (İşl. 1) • İşinizi iyi yapıyorsanız ve müşteriye değer veriyorsanız işiniz devam eder (İşl. 2) • Müşteriye ilgi alaka göstermek, onları memnun etmek, ayakkabı aldıktan sonra da ürünle ilgili her türlü sorunda yardımcı olmak bizim için önemlidir (İşl. 3) • En önemlisi müşteriye ilgi göstermek, dinlemek, anlamak ve değer vermektir (İşl. 4) • Bizi biz yapan şeyin doğallığımız, samimiyetimiz ve güler yüzlü olmamız olduğunu düşünüyorum (İşl. 5)

Tablo 3'te, aile işletmeleri tarafından benimsenen ortak aile ve iş değerleri özetlenmiştir. Buna göre, ataerkil aile yapısı ve aile üyeleri arasında adalet ortak aile değerleri olarak belirlenmiş; güven, yenilikçilik, iş odaklılık ve sorumluluk sahibi olmak, müşteri odaklılık ise görüşme yapılan tüm aile işletmelerinde önem verilen iş değerleri olarak tespit edilmiştir.

7. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada, aile işletmeleri kurucularının kişisel özelliklerinin ve aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan diğer çalışmalara göre, kurucuların kişisel özellikleri ve aile değerleri aile işletmeleri üzerinde önemli etkiye sahip etmenler olarak belirlenmiştir. Ancak, kurucuların kişisel özellikleri ve benimsedikleri değerler açısından farklı il, bölge ve ülkelerde farklılıklar görülmüştür. Bu sebeple, Trabzon'daki aile işletmelerinde kurucuların hangi kişisel özelliklerinin daha ön plana çıktığı ve benimsenen hangi değerlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu araştırılmaya değer bulunmuş ve incelenmiştir. Böylelikle, daha sonra yapılabilecek genellemeler için oluşması gereken alt yapıya bir katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, Trabzon'da faaliyet gösteren, en az üçüncü kuşağa ulaşmış aile işletmeleri ile görüşmeler yapılmış ve kurucuların ortak kişisel özellikleri ve benimsenen değerleri tespit edilmiştir.

Örnekleme oluşturan 10 aile işletmesinden 2 tanesi 5. Kuşağa; 1 tanesi 4. Kuşağa ve diğer 7 tanesi de 3. Kuşağa geçmeyi başarabilen işletmelerdir. İşletmelerden

2 tanesi 3. Kuşağa geçmiş olmakla birlikte önceki kuşakların da halen yönetimde söz sahibi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, yapılan görüşmeler, önceki kuşakların yönetimde olup olmamalarına bağlı kalmaksızın halen aile işletmesi üzerinde söz sahibi olduğunu göstermiştir. Çünkü görüşme yapılan kuşaklar ya son kuşakla birlikte bir önceki kuşaktır ya da son kuşak hiç dâhil edilmeyip bir önceki kuşak görüşmeye katılmak istemiştir. Sadece 1 aile işletmesinde yönetimdeki kuşakla, görüşmeye katılan kuşak aynı kişidir. Bu durum da, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları Trabzon ilinde faaliyet gösteren en az 3. kuşağa geçmiş aile işletmesi kurucularının; çevresi tarafından sevilme sayılmak, güvenilirlik, doğruluk dürüstlük, ileri görüşlülük, girişimcilik, mücadeleci olmak, toplumsal duyarlılık ve toprağa bağlılık gibi ortak kişisel özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Yapılan çalışmalarda aile işletmesi kurucularının ortak özellikleri olarak belirtilen geniş ufuklu olmak, çalışkanlık, güvenilirlik, sorumluluk sahibi olmak ve dürüstlük gibi özelliklerle Trabzon'daki aile işletmesi kurucularının özellikleri de paralellik göstermiştir. Yukarıdaki özelliklere bakıldığında, aslında her birinin aile işletmesi olsun ya da olmasın bir girişimci bulunması gereken özellikler olduğu söylenebilir. Ancak, birçok girişimci özelliği içerisinden özellikle bu kavramların öne çıkmış olması dikkate değerdir. Çünkü herhangi bir işletme için örneğin güvenilirlik çok temel bir özellikken, güvenilirliği zedeleyen bir durum olduğunda olaya sebebiyet veren kişi işten ayrılabilir, ya da yöneticisi onu işten çıkarabilir. Aile işletmelerinde ise, sonuç daha farklıdır. Çünkü aile olmaktan ötürü, aile işletmesinde aileden olan tüm bireylerin koşulsuz kabulü söz konusudur. Halk içindeki deyimle, "ceketini alıp çıkmak" kolay olmamaktadır. Bu sebeple, yukarıda belirtilen çok basit gibi görünen kavramlar özellikle aile işletmeleri için kritik önem taşımaktadır.

Aynı zamanda, Türkiye'de yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında Trabzon aile işletmesi kurucularının Konya ve İstanbul arasında konumlandığını, toprağa bağlılık açısından Adana ili ile benzerlik gösterdiğini ve hayırseverlik, güvenilirlik, dürüstlük gibi temel kavramlar açısından da Antalya ili ile benzerlik gösterdiğini belirtmek gerekmektedir. Daha açık ifadesiyle, Trabzon'daki aile işletmesi kurucuları Konya'dakiler gibi aile unsuruna ve geleneksel yönetim biçimlerine önem verirken, diğer yandan İstanbul'dakiler gibi eğitim düzeyini ve objektif kriterlere dayalı karar verme biçimlerini de dikkate almaktadırlar. Ayrıca, Adana ve Trabzon'da toprağa bağlılığın bir kurucu özelliği olması bu şehirlerde yaşayan insanların genellikle memleketlerine olan tutkuları, hizmet borcu hisleri ve kendi sınırlı çevreleri dışında gelişen kültür yapılarının kendilerine zarar vereceği endişesi ile açıklanabilir. Yapılan görüşmelerde, Trabzon'da yetişmiş olmaktan ötürü kendilerini Trabzon'a karşı borçlu hissettiklerine ve kendileri için kutsal gördükleri aile yapılarının başka şehirlerde bozulacağına ilişkin inançlarını içeren ifadelere rastlanmıştır.

Garcia-Alvarez ve Lopez-Sintas (2001)'in yapmış olduğu kurucu sınıflandırmasına göre ise, Trabzon'daki aile işletmesi kurucuları, aile geleneğini takip eden kurucularla, stratejist kurucular arasında konumlanmaktadır. Yapılan görüşmelerdeki ifadelerle göre, genellikle daha önceki kuşakların biraz daha aile geleneğini takip eden kurucu sınıflandırmasına, 3. Kuşak ve sonraki kuşakların ise stratejist kuruculara yakın olduğu tespit edilmiştir. Çünkü aile işletmesi kurucularının beyanlarına göre aile unsuru bütün kuşaklar boyunca kendileri için hep önemli olmuş ancak yeni kuşakların profesyonel yönetim ve kurumsallaşmaya olan bakış açıları daha sıcak görülmüştür. 3. Kuşağa ulaşmış aile işletmelerinin yönetimindeki kuşaklar, önceki kuşaklara göre daha uzun vadeli planlar yapan, ana iş ile ilgili iş çeşitlenmesi için uğraşan, başarı odaklı kişilik özellikleri taşımaktadırlar. Günümüzde aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri için stratejist kurucu özellikleri mutlaka olması gereken özellikler olarak sıralanmaktadır. Ancak şuan ki mevcut durumda henüz kurucuların söz konusu iki sınıflandırma arasında konumlandığını belirtmek gerekmektedir.

Aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyen diğer bir unsur değerler ise, aile ve iş değerleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Aile değerlerinde ataerkil yapı ve adaletli aile yapısı öne çıkmış; iş değerleri olarak da güven, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş odaklılık ve müşteri odaklılık ortak özellik olarak belirlenmiştir. Öncelikli olarak Trabzon ilindeki aile işletmelerinin, aile değerlerinde ataerkil aile yapısının yani ataerkil kültürün ön plana çıkmış olması Başer (2010)'in Akdeniz Bölgesi'nde yapmış olduğu çalışma ile paralellik gösterirken; Hofstede'nin kültürel boyut sınıflandırmasında Türkiye için tespitleriyle ters düşmektedir. Ancak, Hofstede'nin sınıflandırmasına göre, Türkiye bulunduğu bölgedeki ülkelerle kıyaslandığında erillik-dışılık ayrımının orta sınırına en yakın ülkedir (Sargut, 2010: 176). O halde, Trabzon'un Türkiye'yi erillik sınırına taşıyan bir şehirlerden biri olduğu da ileri sürülebilir. Bu sonuç, aile işletmelerinin kültürel yapılarının, faaliyette buldukları bölgelere, illere, çevrelere göre değişmekte olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, Trabzon'daki aile işletmeleri, Türk toplumunun geneline uygun şekilde ortaklaşa davranan, ancak Hofstede'nin Türkiye için belirlediği dışı kültür yapısından ziyade eril kültür yapısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Ancak, araştırma sonucunda belirtilen iş değerleri dikkate alındığında, ataerkil kültür ile ortaklaşa davranış eğiliminin bir araya gelmesiyle oluşan katı işletme yapılarının Trabzon'daki sürdürülebilir aile işletmeleri için biraz yumuşadığı düşünülmektedir. Zaten erkekleri daha ön plana çıkaran, performansa bakmaksızın büyük erkek çocuğun varis olarak tercih edildiği ataerkil kültüre sahip aile işletmelerinde, önem verilen bir diğer önemli değer aile içi adalet çıkması bahsedilen yumuşamanın bir göstergesidir. Görüşülen aile işletmelerinin genel aile yapıları gereği ataerkil kültüre uygun şekilde sonraki kuşaklarda erkekler yönetimi devralmış ancak her zaman bütün aile üzerindeki eşitlik ve adaleti koruyan bir yönetim şekli uyguladıklarını belirtmişlerdir. Aile içi ilişkileri de incelendiğinde ifadelerinin doğruluğu saptanmıştır. Bununla birlikte, yeni kuşakların eski kuşaklardan etkilendiği, son kuşaklar-

daki karakteristik özelliklerin önceki kuşakların niteliklerini barındırdığı, fakat profesyonelliğe daha yakın oldukları görülmektedir.

Görüşmelerde söz sahibi olan yetkili kuşak kuruldukları tarihten günümüze kadar gelmelerini yukarıda bahsedilen özelliklere ve değerlere bağlamakta olup, kurucularını kendilerine rol model aldıklarını, ancak o şekilde davrandıkları sürece bundan sonra da ileriye gidebileceklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, sahip oldukları aile ve iş değerlerini aile mirası gibi algılamakta olduklarını ve onlara sahip çıkma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Bunların dışında, Trabzon'daki aile işletmeleri gelişen ve değişen iş dünyasının ve gerekliliklerinin farkında olup, aile işletmesi içerisinde çıkabilecek çatışmaların önlemlerini almışlardır. Sürdürülebilir aile işletmesi modelinde olduğu gibi başarıyı değerlendirirken objektif ve sübjektif belirleyicilere yer vermektedirler. Diğer bir ifadeyle, Trabzon'daki aile işletmeleri ataerkil kültürü bünyelerinde bulundururken, profesyonel yönetim ilkelerine de yer vermeye başlamışlardır.

Yapılan değerlendirmeler ışığında, Trabzon ilinde yapılan bu çalışmaya göre, aile işletmesi kurucularının kişisel özelliklerinin ve benimsedikleri değerlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olduğu, bir takım ortak kavramlar altında toplanabildiği, Türkiye'nin diğer şehirlerinde yapılan bazı çalışmalarla da ortak noktalarının olduğu ancak tamamen örtüşmediği görülmüştür. Söz konusu çalışmaların sayısının artırılması sonucunda Türkiye genelinde ortak olabilecek özelliklerin Türk aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için oluşturulabilecek bir modele katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

ALACA KLIOĞLU, Haluk (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. İstanbul: Kaizen Yayınları.

ALAYOĞLU, Nihat (2003), Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

ALTUNIŞIK Remzi, COSKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan, YILDIRIM Engin (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Geliştirilmiş 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

ARICIOĞLU, Atilla M., YILDIZ, Arif ve PAKSOY, Turan (2008), "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma", 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 277-288.

ARKSEY, Hilary ve KNIGHT, Peter T. (1999), "Interviewing for Social Scientists, Sage Publications, Thousand Oaks, New York.

ARONOFF, Craig E. (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, 17(1), 55-59.

ARONOFF, Craig E. ve Ward, John L. (2000). *Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success*, Family Business Leadership Series, New York: Palgrave Macmillan.

ARONOFF, Craig E. ve Ward, John L. (2011). *Family Business Governance*, Family Business Publication, New York: Palgrave Macmillan,

ASTRACHAN, Joseph H., Klein, Sabine B. ve Smyrnios, Kosmas X. (2002), "The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

ATHANASSIOU, Nicholas, CRITTENDEN, William F., KELLY, Louise M. ve MARQUEZ, Pedro (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), 139-150.

ATEŞ, Özgür (2003), "Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı". Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.

BARRY, Bernard (1975), "The Development of Organization Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.

BAŞER, Gözde G. (2010), "Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Antalya.

BAŞER, Gözde G. ve ERDEM, Ferda (2008), "Aile İşletmelerinin Sürekliliğini Etkileyen Aile ve İş Değerlerine Yönelik Bir Araştırma", 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 177-179.

BUBOLZ, Margaret M. (2001), "Family as Source, User, and Builder of Social Capital", *Journal of Socio-Economics*, 30, 129-131.

DANES, Sharon M., LOY, Johnben Teik-Cheok ve STAFFORD, Kathryn (2008), "Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework", *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395-421.

DAVIS, Peter (1983), "Realizing The Potential of The Family Business", *Organizational Dynamics*, Summer, 47-56.

DONNELLEY, Robert G. (1964), "The Family Business." *Harvard Business Review*, 42(1), 93-105.

DYER, William G. Jr. (1988), "Culture and Continuity in Family Firms", *Family Business Review*, 1(1), 37-50.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: IGIAD Yayınları.

FINDIKÇI, İlhami (2005), Aile Şirketleri, 4. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

FINDIKÇI, İlhami (2014), “ABD’de En Büyük 500 Firmanın Üçte Biri Aile Şirketi”. İnternet Adresi; <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma>, Erişim Tarihi: 02.08.2014.

GARCIA-ALVAREZ, Ercilia ve LOPEZ-SINTAS Jordi (2001), “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”. Family Business Review, 15(3), 209-230.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., McCOLLOM-HAMPTON, Marion ve LANSBERG, Ivan (1997), Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston: Harvard Business School Press,

GROTE, Jim (2003), “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”, Family Business Review, 16 (2), 113-124.

GÜLEŞ, Hasan K., ARICIOĞLU, Mustafa A. ve ERDİRENÇELEBİ Meral (2013), Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi.

GÜNEY, Semra (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Ankara: Siyasal Kitabevi.

GÜNVER, Bahar A. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği – Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No. 18.

HABBERSHON, Timothy G. ve WILLIAMS, Mary L. (1999), “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, Family Business Review, 12(1), 1-25.

HABBERSHON, Timothy G., WILLIAMS, Mary L., MACMILLAN, Ian C. (2003), “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, Journal of Business Venturing, 18(4), 451-465.

HOFFMAN, James, HOELSCHER, Mark, SORENSON, Ritch (2006), “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”, Family Business Review, 19(2), 135-145.

HOFSTEDE, Geert (1980), Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, California: Beverly Hills, Sage Publications.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (2007), Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, İstanbul: Evrim Yayınları.

KARADEMİR, Bahattin, DANIŞMAN, Ali ve BÜYÜKİZ, Bülent (2006), “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 109-119.

KARPUZOĞLU, Ebru (2000), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler, İstanbul.

KELLY, Louise M., ATHANASSIOU, Nicholas ve CRITTENDEN William F. (2000) “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.

KIM, Philip H. ve ALDRICH, Howard E. (2005), *Social Capital and Entrepreneurship*, Now Publishers Inc., 1(2), 55-104.

KOIRANEN, Matti (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, 15(3), 175-187.

LAMBRECHT, Johan ve LIEVENS, Jozef (2008). “Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony”, *Family Business Review*, 21 (4), 295-313.

LEACH, Peter ve BOGOD, Tony (1999), *Guide to the Family Business*, 3rd Edition, Kogan Page, London.

NEUBAUER, Fred ve LANK, Alden G. (1988), *The Family Business Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press Ltd., London.

OLSON, Patricia D., ZUIKER, Virginia S., DANES, Sharon M., STAFFORD, Kathryn, HECK, Ramona K. Z., ve DUNCAN, Karen A. (2003), “The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.

PHAN, Phillip H. ve BUTLER, John E. (2008), *Theoretical Developments and Future research in Family Business*, United States of America: Informage Age Publishing, İnternet Adresi; <http://books.google.com>, Erişim tarihi: 22.07.2014.

PIEPER, Torsten M. ve Klein Sabine B. (2007), “The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms”, *Family Business Review*, 20(4), 301-319.

POZA, Ernesto J. (2010), *Family Business. Third Edition*, South Western Cengage Learning.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) (2012), “Aile Şirketleri: 21. Yüzyıl’ın Vazgeçilmez İş Modeli”, Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye

Sonuçları, İnternet Adresi; <http://taider.org.tr/wp-content/uploads/2013/11/pwc-kuresel-aile-arastirmasi-2012-turkiye-sonuclari-kasim-2012-fce8c.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2014.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) (2014), “2014 Family Business Forum: Ingredients of Good Business.” İnternet Adresi; http://www.pwc.com/mt/en/events/2014_family_business_forum_presentation.pdf, Erişim Tarihi: 08.08.2014.

SARGUT, Selami (2010), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitabevi.

SCHEIN, Edgar (1983), “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.

SHARMA, Promadita ve NORDQVIST, Mattias (2008), “A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance”, J. Tapies ve J. L. Ward (der.), *Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses içinde*, New York: Palgrave Macmillan.

STAFFORD, Kathryn, DUNCAN Karen A., DANE Sharon, WINTER, Mary (1999), “A Research Model of Sustainable Family Businesses”, *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

STRAVROU, Eleni T., KLEANTHOUS Tonia ve ANASTASIOU T. (2005), “Leadership Personality and Firm Culture During Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Emprical Investigation”, *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.

TAİDER (Türkiye Aile İşletmesi Derneği) 1.Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi Basın bülteni (2013), İnternet Adresi; <http://taider.org.tr/basinda-biz/taider-1-ulusal-aile-isletmeleri-zirvesi-basin-bulteni-30-11-2013/>, Erişim Tarihi: 03.08.2014.

WARD, John L. (1997), “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, 10(4), 323-337.

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Genişletilmiş 9. Baskı*. Ankara: Seçkin Yay.

ZELLWEGER, Thomas M. ve ASTRACHAN, Joseph H. (2008), “On the Emotional Value of Owning a Firm”, *Family Business Review*, 21(3), 347-363.

ZIMMERER, Thomas W. ve SCARBOROUGH, Norman M., (1998), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, New York: Prentice-Hall.

