

Aile İşletmelerinde Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorluklara Yönelik Bir Araştırma¹

A Research on the Expectations and Challenges of Predecessors and Successors in the Management Succession Process in Family Businesses

Gökhan GÜRLER

Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
İşletme Bölümü, ggurler@sakarya.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-7137-2061>

Makale Başvuru Tarihi: 10.08.2024

Makale Kabul Tarihi: 03.09.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Nuri ERARSLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi,
İşletme Enstitüsü, İşletme ABD, nurierarlan4@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5276-3668>

ÖZET

Aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde selef ve halefin beklentileri ile karşılaştıkları zorlukların tespiti büyük önem taşımaktadır. Ancak, ulusal akademik literatürde aile işletmelerinin yönetim devri süreçlerinde, birinciden ikinci nesile ve ikinciden üçüncü nesile geçişlerde, halef ve seleflerin beklenti ve zorluk algılarını belirlemeye yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca, nesil grupları arasındaki potansiyel farklılıkların ortaya konulması ve bu farklılıkların karşılaştırmalı bir şekilde incelenmesi konusunda da sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Mevcut çalışmalarda genellikle selef veya halef gibi tek bir aktöre odaklanıldığı görülmektedir. Bu boşluğu doldurmayı amaçlayan bu çalışma, aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde, birinciden ikinci nesile ve ikinciden üçüncü nesile geçişlerde selef ve haleflerin beklenti ve zorluk algılarını belirlemeyi ve bu algılar arasındaki nesiller arası farklılıkları karşılaştırmayı hedeflemektedir. Çalışmada, kasti örneklem yöntemi kullanılarak 2021 yılı İSO 500/İSO ikinci 500 listesinde olan veya TAİDER üyesi olan dört aile işletmesi örneklem olarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak mülakat tekniği tercih edilmiş ve her işletmeden bir halef ve bir selef olmak üzere toplam sekiz kişi ile görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, yönlendirilmiş içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde seleflerin ve haleflerin beklentileri ve zorluk algılarının büyük ölçüde literatürle uyumlu olmadığını ortaya koymuştur. Literatür taramasıyla belirlenen 21 beklenti ve zorluğun yalnızca 7'si literatürle uyum gösterirken, 14'ü literatürden farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Yapılan analizler, "işletmelerin kurumsallaşma seviyeleri, faaliyetlerin yazılı olan kurallar ve belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi, selefler ve halefler arasındaki ilişki düzeyi" gibi faktörlerin, selef ve haleflerin beklenti ve zorluk algılarının şekillenmesinde etkili olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler:

Yönetim Devir Süreci,

Selef,

Halef,

Beklenti ve Zorluklar,

Aile İşletmeleri,

1 Bu çalışma 1. yazar danışmanlığında 2. yazar tarafından hazırlanan ve Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme A.B.D.'nda 2024 yılında sunulacak olan "Aile işletmelerinde selef açısından halef hazırlamanın, halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorlukları üzerine bir araştırma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

ABSTRACT

It is of faced by importance to identify the expectations and challenges faced by the predecessor and successor in the management transfer processes in family businesses. However, within the national academic literature, there is a lack of sufficient studies aimed at identifying the expectations and perceptions of challenges successors and predecessors during the management transition process in family businesses, particularly in transitions from the first to the second generation and from the second to the third generation. Moreover, there are limited studies that examine potential differences between these generational groups and analyze these differences in a comparative manner. Existing research tends to focus on a single actor, such as the predecessor or the successor. This study aims to fill this gap by identifying predecessors and successors' expectations and perceptions of challenges during the management transition process in family businesses, specifically in transitions from the first to the second generation and from the second to the third generation, and comparing the intergenerational differences in these perceptions. The study selected four family businesses as a sample, using the deliberate sampling method, from those listed in the 2021 ISO 500/ISO second 500 or those that are members of TAİDER. The interview technique was chosen as the data collection tool, and a total of eight individuals (one successor and one predecessor from each business) were interviewed. The collected data were analyzed using the directed content analysis method. The study's findings reveal significant differences between the expectations and challenges experienced by successors and predecessors during the management transition process in family businesses and those described in the existing literature. The literature review identified a total of 21 expectations and challenges. Only 7 of these aligned with the existing literature, while the remaining 14 produced different results. The analyses indicated that factors such as "the level of institutionalization of businesses, the extent to which business operations are conducted within written rules and a specific plan, and the relationship level between the predecessor and successor" play a significant role in shaping the expectations and challenges perceived by successors and predecessors.

Keywords:

Management Transfer Process,

Predecessor,

Successor,

Expectations and Challenges,

Family Business,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÜRLER, Gökhan ve ERARSLAN, Nuri (2024), “Aile İşletmelerinde Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorluklara Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.234-261, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1531397>

1. GİRİŞ

Nordqvist vd.'nin (2013) çalışmasına göre aile işletmeleri çoğu ülkede yaygın ve köklü olmasına rağmen, Rumanko vd.'nin (2021) araştırması bu işletmelerin ortalama ömrünün dünya genelinde sadece 24 yıl olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinin yaşam süresinin uzatılması, ekonomik performanslarını artırarak ülke ekonomilerine katkı sağlayacaktır. Aile işletmeleri, hem duygusal bağların ön planda olduğu aile sistemi hem de profesyonel yapının etkin olduğu işletme sistemi gibi iki temel yapı içerir. Bu durum, işletmenin sürdürülebilirliği açısından çeşitli sorunlara neden olabilir. Zamanla, aile işletmesi büyüdükçe ve işletmeye katılan aile üyelerinin sayısı arttıkça, aile ve işletme sistemleri arasındaki uyumu sağlamak daha da zorlaşır. Dyer ve Handler'in (1994) çalışmasına göre devir, işletmenin liderliğinin yani yönetiminin ve işletmenin mülkiyetinin gelecek kuşağa geçmesini ifade eder.

Ulusal literatürde aile işletmeleri üzerine birçok çalışma varken, devir konusuna ilişkin çalışmaların görece olarak daha az olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar genellikle yerel pazardaki aile işletmelerine odaklanmakta ve yalnızca selef veya yalnızca halefi incelemektedir. Akademik alanda aile işletmelerinde devir konusuna önem verilse de, ulusal yazında bu konunun yeterince karşılık bulmadığını söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinin devir sürecinde yönetimi devredecek olan selef ve sonraki kuşağı temsilen devralacak olan halef olma üzere iki temel aktör vardır. Selef ve halefin yönetimin devir süreci ile beklentilerini ve süreçte karşılaştıkları zorlukları anlamak, işletmenin sürekliliği için önemlidir. Bu nedenle, her iki aktörün beklentilerini ve zorluklarını kapsayan bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Buradan hareketle çalışma, “*aile işletmelerinde seleflerin ve haleflerin yönetim devir sürecindeki beklentilerinin ve karşılaştıkları zorlukların belirlenmesini*” amaçlamaktadır.

Aile işletmeleri yazınına, özellikle ulusal literatüre baktığımızda, yönetim devri sürecinde selefın halefi hazırlaması ve halefin yönetimi devralması konularında beklenti ve zorluklara dair literatürden yola çıkarak bu konuları sınıflandıran ve ampirik bir inceleme yapan çalışmalara rastlanmadığı görülmektedir. Bu araştırma kapsamında, aile işletmelerindeki devir süreçlerine yönelik literatür, seleflerin ve haleflerin beklenti-zorluklarına odaklanarak incelenmiş, bu odağa göre yapılan çalışmalar derlenmiş ve bu çalışmalardan yola çıkarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Literatürde dağınık halde bulunan aile işletmelerinde selefın halefi

hazırlama ve halefin yönetimi devralma sürecindeki beklenti ve zorlukları kategorize etmeye yönelik ampirik bir çalışma olması, bu çalışmadan beklenen önemli bir katkıdır. Ayrıca, bu çalışmada farklı nesil gruplarında yönetim devrini tecrübe eden aile işletmelerinin örneklem olarak seçilmesi dikkate değerdir. Devir sürecinde haleflerin ve seleflerin beklentilerinin literatürdeki bulgulara dayanarak farklı nesil grupları arasında karşılaştırılacak olması, yapılan bu çalışmanın alana sunacağı katkılardan bir diğeridir. Aile işletmeleri açısından, bu çalışma seleflerin ve haleflerin devir sürecine ve karşılıklı olarak birbirlerine yönelik beklenti-zorluklarına dair algıları ortaya koyarak muhtemel sorunlara çözüm önerileri getirecek ve işletmelerin uzun vadede sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sonraki başlıklarında kısaca aile işletmeleri, aile işletmelerinin süreklilik sorunu bağlamında yönetimin devri ve bu sürecin kritik aktörleri olan selef ve halef kavramlarına değinilecektir. Daha sonra, seleflerin ve haleflerin devir süreçlerindeki beklenti ve zorluklarına odaklanılarak, ilgili literatürdeki bulgular doğrultusunda bu beklenti ve zorluklar kategorize edilip sınıflandırılacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise çalışmada izlenen yönetsel yaklaşım detaylandırılacak ve sahadan elde edilen veriler, araştırma soruları bağlamında değerlendirilecektir.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri bünyesinde aile ve işletme gibi farklı sistemleri içermesi yönüyle anlaşılması zor bir yapıya sahiptir. İçsel çeşitlilikler bulundurması ve araştırmacıların bakış açılarının farklılıkları gibi sebeplerle alana yönelik yapılmış tanımlamalar da çeşitlilik göstermektedir (Colli ve Rose, 2009). Sonuç olarak araştırmacıların tümünün hemfikir olacağı bir tanımın yapılması kolay değildir.

Handler (1989), aile işletmeleri tanımlarında bir uzlaşma olmamasına rağmen, araştırmacıların tanımlarda genellikle "*Mülkiyet/Yönetim, Aile Katılımı ve Gelecek kuşaklara devir*" gibi temel unsurlara vurgu yaptıklarını belirtmiştir. Buradan hareketle tüm bu unsurları içerecek şekilde Gürler (2018:11) tarafından aile işletmeleri şu şekilde tanımlanmıştır;

"Bir kişi tarafından kurulan ve zamanla büyüyen, aile geçimini sağlama ve mirasın dağılmasını önleme amacı güden, kan bağı ilişkileri çerçevesinde çocuklar ve kuzenlerin katılımıyla genişleyen, mülkiyeti, yönetimi, denetimi ve temsili, genellikle aile üyelerine ait olan ve bu şekilde sonraki kuşaklara devredilme niyeti taşıyan işletmeler"

2.1. Aile İşletmelerinde Süreklilik Sorunu

Aile işletmelerinin hem yaygınlıkları hem de ekonomik olarak yarattığı büyüklük (Ward, 1987; Astrachan ve Shanker, 2003; Poza, 2004; PWC, 2012) sebebiyle tüm dünyada etkinliklerinin ve yaşam sürelerinin arttırılmasına yoğunlaşmaktadır. Çalışmaların çoğunda, aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve sürekliliğini sağlamak için stratejik yönetim, profesyonelleşme, devir süreci ve kurumsallaşma incelenmiştir (Brockhous, 2004; Blumentritt vd., 2013). "*Aile*" ve "*işletme*" gibi farklı sistemleri barındırdığı için süreklilik konusu aile işletmelerinde daha hassas bir konu olarak ele alınmaktadır.

Amerika'da aile işletmelerinin, %30'u ikinci nesile, %12'si üçüncü nesile ve sadece %3'ü dördüncü nesile kadar devam edebilmektedir (Songini vd., 2013; Shafieyoon ve Mansouri, 2014). İngiltere'de bu oranlar ikinci kuşak için %24 ve üçüncü kuşak için %14'tür (Bjuggren ve Sund, 2002). Türkiye'deki aile işletmelerinde devir oranlarının ise ikinci nesil için %15 ve üçüncü nesil içinse ise %3-4'tür (Arıcıoğlu vd. 2015).

Rumanko vd. (2021) dünya ölçeğinde aile işletmelerinin ömrünü ortalama 24 yıl olarak ifade ederlerken, Türkiye'de Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın araştırmasına göre bu süre 10,8 yıldır. Araştırmalar, aile işletmelerinin yaşam sürelerinin genellikle çok kısa olduğunu, dünya genelinde benzer veriler gösterdiğini ve her sonraki kuşakta aile işletmelerinin başarı ile devrinin zorlaştığını göstermektedir. Aile işletmelerinin ömrü üzerine İngilizlerin 1. kuşak kurar, 2. kuşak çabalar, 3. kuşak ise cenaze kaldırır' ve Meksikalıların 'Baba tüccar, oğlu playboy, torunu dilenci olur' şeklindeki sözleri kalıplaşmış görüşlerdir (Alayoğlu, 2007).

Aile işletmelerinin, geleceğe yönelik yetersiz planlama nedeniyle kurucunun ömrüyle sınırlı kalması veya birinci kuşağın ardından yaşamını sürdürmemesi önemli sosyo-kültürel ve ekonomik sorunlara yol açabilir (Dyer ve Handler, 1994; Le Breton-Miller vd., 2004; Daspit vd., 2016). Dolayısıyla aile işletmesinin ömrünün uzatılması için yönetimin devir sürecine yeterli hazırlığın yapılması ve sürecin doğru yönetilmesi kritik bir faktördür.

Hauser vd. (2010), Almanya'da önümüzdeki senelerde aile işletmelerinde devir sürecinin önemli bir sorun haline geleceğini ve bu sürecin sağlıklı planlanmamasının işletmelerin sona ermesine yol açabileceğini belirtmiştir. Kamei ve Dana (2012), Japonya'da yılda ortalama 70 bin aile işletmesinin halef eksikliği ve sürecin yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle kapanma riskiyle karşı karşıya olduğunu ifade etmiştir. Türkiye ekseninde de süreklilik sorununun gelecek yıllarda yoğun olarak yaşanacağını söylemek zor değildir (Gürler ve Erarslan, 2022).

2.2. Aile İşletmelerinde Devir Kavramı ve Önemi

Aile işletmelerinde yönetimin gelecek kuşaklara aktarımı ile ilgili olarak Türkçe literatürde “*devir*” ve “*halefiyet*”, İngilizce’de ise “*succession*” kavramları kullanılmaktadır. Ward (1987), aile işletmelerini tanımlarken yönetim ve işletmenin kontrolünün gelecek nesle geçmesi gerekliliğini vurgulamış, devir konusunu aile işletmelerinin karakteristiği olarak ifade etmiştir. Süreklilik temelinde kurulan aile işletmeleri (Peksaygılı ve Tutan, 2015) açısından yönetimin devri aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırıcı temel bir niteliktir (Dyer 1992).

Aile işletmelerinde nesillerce sürekliliğini sağlama arzusu, kuruluşlarının en büyük motivasyonlarından biridir. Ancak liderlik ve mülkiyetin sonraki kuşağa iletilmesi çoğunlukla kritik bir sorundur (Dyer ve Handler, 1994). Devir süreci, bu sorunların önlenmesi için kritik bir öneme sahiptir.

Aile işletmeleri açısından devir, Chua vd.’ne (2003) göre “*liderliğin ve bazen de işletme mülkiyetinin aile üyesinin birinden diğerine geçmesi*” olarak tanımlanırken, Bizri (2016) bu süreci “*fırmanın sürekliliğinin sağlanması ve ailenin işletmeye yaptığı katkının devam ettirilmesi*” olarak ifade etmiştir. Aile işletmelerinde devir Filser vd. (2013)’ne göre ise “*farklı bireysel, ticari ve finansal amaçlardan kaynaklanan zorlu ve karmaşık bir süreç*” olarak tanımlar.

Lansberg (1988) ise bu sürecin “*kararsızlıkla karşılanan ve hem aile hem de işletme sistemlerinde köklü değişimlere neden olan*” bir süreçtir. Brockhaus (2004), devrin, aile işletmeleri için hassas bir evre olduğunu ve sürecin tüm aktörlerin bakış açılarını anlamak için “*aile*”, “*işletme*” ve “*yönetim*” sistemleri perspektifinden çözümlemeyi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle, aile işletmelerinde devir kavramı daha kapsayıcı bir şekilde, “*bir aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanması amacıyla, genellikle liderliğin, bazen de liderlikle beraber mülkiyetin gelecek nesle devredildiği, aile ilişkilerini, işletmenin mülkiyet yapısını ve işletmenin yönetimini önemli derecede etkileyen değişimlerin yaşandığı bir süreç*” olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinin nesiller arası geçişteki başarısızlıkları, kötü yönetim ve devir sürecinin iyi planlanmaması ile ilgilidir. Devir sürecine ilişkin tüm düşünsel faaliyetler ve planlamalar, aile işletmelerinin uzun dönemde varlığını garanti eder ve büyümesini sağlar. Devir kavramı, sonraki nesle geçişin yanı sıra işletmenin sürekliliğini ve aileyi bir arada tutan dinamiklerin devamını da ifade eder.

Devir süreci, olası halef adayının işletmeye girmesinden evvel başlayan ve halefin artan katılımıyla süren kademeli bir süreçtir (Handler, 1994; Cabrera-Suarez vd., 2001). İşletme içi ve dışı paydaşların güvenini sağlamak için önemlidir ve liderlik ile mülkiyetin devredilmesini, bir halefin hazır bulundurulmasını ve bu sürecin resmileştirilmesini gerektirir (Goldberg ve Wooldridge, 1993).

Devir sürecinin başarısız olmasının başlıca nedenleri planlama eksikliği, mevcut liderin devretme isteksizliği ve halefin devralma isteksizliği bulunmaktadır (Erdoğan, 2004). Aile işletmelerinde, devir işlemlerinin zamanında yapılmaması, aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının tek bir kavram gibi yanlış algılanması, kurumsallaşma kültürünün tamamlanmaması gibi nedenlerle devir ve sonuç olarak süreklilik sağlanamaz (Dascher ve Jens, 1999; Gersick vd., 1999; Lansberg, 1999).

Aile işletmeleri sistemini anlatan en önemli parça olan ailenin doğru aktarılmamasının işletmelerin yok olmasına neden olduğunu belirtilmektedir (Kets de Vries, 1996). Mülkiyet ve işletme sistemlerinin net bir biçimde tanımlanması, selefin net bir biçimde belirlenmesi ve devir sürecini kabul etmesi, devir planının aile üyelerine uzlaşıyla kabul ettirilmesi gereklidir.

Devir süreci iyi yönetilmediğinde aile ilişkilerini ve işletme sistemini iş göremez hale getirebilir, başarıyla tamamlandığında ise her iki sisteme de olumlu bir ivme kazandırır (Gersick vd., 1997). Lansberg (1999), devir sürecini selefler bakımında incelerken haleflerin sayıca çokluğuna dikkat çekmiş ve devir sürecinin sorunsuz tamamlanmasının ardından, süreçten etkilenecek ve aile işletmeleri sisteminin içinde olan tüm aktörlerin, sürecin doğal akışı içinde ortaya çıkan tartışmalara dâhil olacaklarını belirtmiştir. Gersick vd. (1999), devir

sürecinin planlı ve zihinsel aktivitelerle yönetilmesi gerektiğini, sürecin devredenler tarafından başlatılmasının önemini ve tüm aktörleri kapsamasının ve tüm aktörlerin sürece aktif katılımının önemini vurgulamaktadır.

Devir süreci, zorlu ve kimi zaman sert bir süreç olsa da kaçınılmazdır. Devir süreci hayatın akışına başlı olarak ani bir ihtiyaç olarak ortaya çıkacağı gibi planlı bir süreç olarak ta başlayabilir. Planlanmadan ortaya çıkan ani devir işlemleri ve planlı devir işlemleri iki durum olarak karşımıza çıkar. Devir sürecinin planlı bir bakış açısıyla ve aceleye yer vermeden yapılması, işletme sürekliliğini sağlama amacını destekler. Selef sağlıklıken ve hayattayken plan yapılmaz ise paydaşlar arasında çatışma ve çekişme kaçınılmaz olur. Devir süreci planlı olmadığında, selefin deneyimleri ve bilgi birikimi halefe aktarılamaz ve işletme ile aile sistemleri olumsuz etkilenir.

3. SELEFLERİN VE HALEFLERİN YÖNETİM DEVİR SÜRECİNDEKİ BEKLENTİLERİNE VE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLARA YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Aile işletmelerinin ekonomik ve sosyokültürel katkıları büyük olsa da, yaşam sürelerinin genellikle kısa olduğu literatürde belirtilmektedir. Genç ve Karcıoğlu'nun (2004) çalışmasına göre, aile işletmeleri ikinci kuşakta yapısal bozulma yaşamakta ve üçüncü kuşakta çoğu faaliyetlerini sonlandırmaktadır. Bu çerçevede, aile işletmelerinde devir süreçlerinde hem işletme üyeleri hem de aile bireyleri arasında ortaya çıkan beklentilerin ve zorluk algılarının öğrenilmesi, mevcut aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak açısından araştırılması gereken önemli bir konudur. Çalışmada cevap aranan araştırma soruları şunlardır;

- Selefler bakımından yönetim devri sürecine yönelik beklenti ve zorluklar nelerdir?
- Halefler bakımından yönetim devri sürecine yönelik beklenti ve zorluklar nelerdir?
- Selefler ve halefler bakımından (nesiller arasında) yönetim devrine ilişkin oluşan beklentilerle ilgili benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?
- Selefler ve halefler bakımından (nesiller arasında) yönetim devrine ilişkin oluşan zorluklar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

3.2. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Nitel bir araştırmada izlenecek yol belirlenirken, araştırma soruları, bu soruların anlamlandırılmasına yönelik veriler, veri toplama ve analiz teknikleri ile toplanan bulguların yorumlanmasına özen gösterilmelidir (Öztürk, 2019). Bu nedenle, öncelikle aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde seleflerin ve haleflerin beklentileri ve karşılaştıkları zorluklara yönelik literatür taraması yapılmış, ana temaya uygun olarak kategoriler oluşturulmuş ve göstergeler belirlenmiştir. Bu göstergeler doğrultusunda yapılan mülakatlar ile toplanan veriler yönlendirilmiş içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizinde, önceden belirlenen tema ve kategorilere dayanarak veriler gruplandırılmış ve yorumlanmıştır. Kodlama sürecinde, mülakatlardan elde edilen ifadeler etiketlenmiş ve benzer kodlar bir araya getirilerek kategorilerle eşleştirilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için, mülakat kayıtları yazıya dökülerek birkaç kez okunarak analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmaya Yön Veren Tema, Kategori, Göstergeler

Bu bölümde, aile işletmelerinde selefin halefi hazırlaması ve halefin yönetimi devralmasına ilişkin beklenti ve zorluklara yönelik literatür taraması yapılmıştır. Tarama, WOS-Web of Science Core Collection çevrim içi veri tabanlarında TOPIC: "*Family* Business**" or "*Family* firm**" or "*family-owned business**" and TOPIC: "*succes**" anahtar kelimeleri ile ayrıca TR Dizin ve YÖK tez tarama motorunda "*aile işletmeleri*", "*aile şirketleri*", "*devir*", "*halefiyet*" anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 1984-2024 yılları arasında bu anahtar kelimelerle yapılan sorgulamalar neticesinde elde edilen makaleler ve tezler incelenmiş, toplamda araştırma konusuna uygun 137 makale ve tez çalışmasına ulaşılmıştır. Bu inceleme sonucunda, aile işletmelerinde devir sürecine ilişkin beklenti ve zorlukların genel bir sınıflandırmasının yapılmadığı, ancak bu konuların nedenlerine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler, devir sürecindeki beklenti ve zorlukların belirli kategoriler altında toplanabileceğini göstermiştir. Bu kategoriler şunlardır;

- Selefin halefe yönelik beklentileri,
- Selefin devir aşamasında halef sebepli karşılaştığı zorluklar,
- Halefin süreçteki beklentileri,
- Halefin devir aşamasında karşılaştığı zorluklar, şeklindedir.

Literatür araştırmaları ile ortaya çıkan vurgulardan hareketle oluşturulan söz konusu bu kategoriler kapsamında beklenti ve zorluklara yönelik önceki yapılmış çalışmalarda bulunan ilgili göstergelere aşağıda yer verilecektir. Seleflerle ve haleflerle gerçekleştirilecek mülakatlarda muhataplara sorulacak olan soruların oluşturulması ve mülakatlar neticesinde elde edilen verilerin analizinde bu göstergelerle oluşan taslak kullanılmıştır. Dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, bazı özelliklerin farklı kategorilerde yer alabilmesidir. Örneğin, selefin bazı beklentileri (*halef adayının sabırlı tutum göstermesi*) aynı zamanda halefin zorluklarına da kaynaklık edebilmektedir. Bu duruma, verilerin analizinde dikkat edilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecine ve ortaya çıkan verilerin analizine yön veren bu temel taslak (*tema-kategori- göstergeler*) Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Yön Veren Tema, Kategoriler ve Göstergeler

Tema	Kategori	Gösterge	İlgili Çalışmalar
<i>Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Selef ve Halef Aktörlerinde Meydana Gelen Beklenti ve Zorluklar</i>	<i>Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri</i>	Halefin donanımlı olması	Basco ve Calabro, 2017; Alshanty ve Emeagwali, 2019
		Halefin işi devam ettirme niyeti	Rumanko vd., 2021
		Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi	Churchill ve Hatten, 1987; Malone, 1989; Morris vd., 1997; Teston ve Filippim, 2016
		Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi	Sharma vd., 1997
		Halefin işletme kültürüne hâkim olması beklentisi	Sharma vd., 1997
		Halefin mevcut işte daha önce çalışmış olma durumu	Bocatto vd., 2010
		Halefin mevcut işi, aile içinde tutma niyeti	Bertrand ve Schoar, 2006
		Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	Alvarez ve Sintas, 2003
	<i>Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar</i>	Halefin devralma yönündeki isteksizliği ile memnuniyet ve motivasyon eksikliği	Barry, 1975; Blotnick, 1984; Morris vd., 1996; Massis vd., 2008
		Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği	Leach, 1991
		Halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü	Bowman, 1991; Stavrou, 1999; Matthews vd., 1999; Adedayo vd., 2016; Filizöz ve Kılıç, 2018
		Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	Karaca, 2022
	<i>Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri</i>	Selefin devretme niyetinin olması	Massis vd., 2008; Peksaygılı ve Tutan, 2015
		Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılması ve bu sayede halefin güven kazanması durumu	Arıcıoğlu vd., 2015
		Selefin, halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması	Handler, 1991
		Devir sürecinde selef tarafından halefin bazen denetlenmesi	Karaca, 2022
		Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesi	Churchill ve Hatten, 1987; Malone, 1989; Güney, 2007
	<i>Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar</i>	Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı	Sharma vd., 1997
		Selefin yöneticiliği bırakmama isteği	Levinson, 1971; Helmich ve Brown, 1972; Gersick vd., 1999
		Selefin iş ve işletme ile kendini özleştirmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı	Handler ve Kram, 1998; Rumanko vd., 2021
Aile üyeleri ve selef tarafından halefe duyulan güven eksikliği		Günver, 2004; Güney, 2007; Prior, 2012	

Kaynak: Yazarlar Tarafından Oluşturulmuştur.

3.4. Katılımcıların Belirlenmesi Süreci ve Katılımcıların Özellikleri

Nitelikli veri elde etmek için katılımcıların doğru seçilmesi için gösterilecek titizlik çalışmanın sağlığı açısından kritiktir (Birch ve Miller, 2002). Çalışmada kasti örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kasti örnekleme tekniğinde, araştırmaya dâhil edilecek katılımcılar, araştırmacının değerlendirmesine göre ve araştırmaya en yüksek katkı yaratacağı düşünülen kişiler arasından seçilir. Araştırmaya dahil edilecek katılımcıların seçilmesinde şu kriter seti etkili olmuştur; “i) Aile işletmesi tanımlamasına uygun olması”, “ii) Birinci ve ikinci nesil ile ikinci ve üçüncü jenerasyon arasında devir sürecinin devam ediyor ya da devrin tamamlanmış olması” ve “iii) TAİDER üyesi/ 2021 yılı için İSO 500 veya İSO ikinci 500 sıralamasına bulunması”. Yapılacak analizlerde selefler için “S”, halefler için ise “H” kodlaması tercih edilmiştir.

Örneklem olarak belirlenen aile işletmesi (A), genel merkezi Düzce’de bulunan bir çelik üretimi ve lojistik firmasıdır. Bölgesel anlamda önemli yatırımlara sahip olan işletmenin 439 çalışanı bulunmaktadır. Selef, işletmeyi kurmadan önce bir demir-çelik işletmesinde işçilik yapmış çalışmış ve sonrasında kendi işletmesini faaliyete geçirmiştir. Halef ise erken yaşlardan beri işletmenin çeşitli kademelerinde yer almış ve 2018 yılında yönetimi devralmıştır.

Aile işletmesi (B) (S1/S2) ise Kocaeli merkezli olup endüstriyel yağ üretimi alanında faaliyet göstermekte ve 103 çalışanı bulunmaktadır. İşletme, kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atarken, selef de sektördeki deneyimlerini kullanarak bu işletmeyi kurmuştur. Halef ise eğitim hayatının ardından genç yaşta işletmede çalışmaya başlamıştır. Yönetim devir süreci hala sürmektedir.

Merkezi İzmir’de bulunan ve jant, akü, sigorta ile lojistik sektörlerinde faaliyet gösteren aile işletmesi (C) (S2-S3), 3250 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Kurumsallaşma adımları atan bu işletme, geniş bir aile tarafından yönetilmekte ve halef erken yaşlardan itibaren işletmenin çeşitli kademelerinde görev almıştır. Ayrıca işletme dışında da deneyim kazanmıştır. İşletmede aile dışından profesyonel yöneticiler de yer almaktadır. Yönetim devir süreci devam etmektedir.

D aile işletmesinin merkezi Zonguldak’ta olmakla birlikte farklı illerde de faaliyet göstermektedir. İnşaat otomotiv, sigorta ve fındık ticareti gibi farklı alanlarda bulunan işletmenin 311 çalışanı bulunmaktadır. Halef, küçük yaşlardan itibaren işletmede çeşitli görevler üstlenmiştir. İşletme, geniş bir aile tarafından yönetilmekte olup, yönetim devir süreci sürmektedir.

B ve C işletmelerinde, iş tanımlarının ve sorumlulukların yazılı olarak belirlendiği, karar ve icra organlarının ayrıldığı, aile meclisi, yönetim kurulu ve aile anayasası gibi yönetim organlarının faaliyette olduğu görülmüştür. Katılımcıların birbirlerine hitap şekilleri ve sorulara verdikleri bilinçli yanıtlar, bu işletmelerin kurumsallaşmış olduğunu desteklemektedir.

A ve D işletmelerinde ve aile meclisi ve aile anayasası gibi yönetim organları bulunmamaktadır. Özellikle D işletmesinde, işletmenin vizyon ve misyon ifadelerinin yanlış bir şekilde aile anayasası olarak kullanıldığı ve aile meclisi kavramının kültürel kodlara dayalı olarak farklı bir anlam taşıdığı gözlenmiştir. Bunlar işletmenin kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu düşündürmektedir. Gizlilik esasına göre işletme ve katılımcı isimleri deşifre edilmemiştir.

Tablo 2. Katılımcı Bilgileri

Katılımcı Bilgileri	Selef- S1	Halef -H1	Selef- S2	Halef -H2	Selef- S3	Halef -H3	Selef- S4	Halef -H4
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Kadın	Kadın	Erkek	Erkek
Eğitimi	İlkokul	Lise	Lisans	Lisans	Lisans	Master	Lise	Lisans
İşletmenin Faaliyet Alanı	Lojistik ve Çelik imalatı		Endüstriyel yağ imalatı		Akü üretimi, Jant üretimi, Sigorta Lojistik,		İnşaat, Otomotiv, Sigorta, Fındık ticareti	
Aktörlerin Devir Sürecindeki Durumu	Birinciden ikinci nesile devir tamamlanmış		Birinciden ikinci nesile devir süreci devam ediyor		İkinciden üçüncü nesile devir süreci devam ediyor		İkinciden üçüncü nesile devir süreci devam ediyor	
Nesil Bilgisi	1	2	1	2	2	3	2	3
Personel Sayısı	439		103		3250		311	
Yaşı ve İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)	83-43	56-30	66-31	41-18	57-27	42-18	57-31	31-12

3.5. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Bu çalışmada, mülakat süreçlerinde beklenmedik durumları yönetmek ve sağlıklı veri toplamak amacıyla “*yarı yapılandırılmış mülakat*” tekniği tercih edilmiştir. Katılımcılara ulaşmak için TAİDER, Kocaeli Sanayi Odası ve Karadeniz Ereğli MÜSİAD yetkilileriyle iletişim kurulmuştur. Dört işletmenin her birinden iki yönetici (halef ve selef) olmak üzere toplam 8 yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatların biri online, diğer üçü ise yüz yüze yapılmış olup, ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Ayrıca, mülakatlar sırasında yapılan gözlemler de veri analizine destekleyici bilgi olarak dâhil edilmiş ve notlar alınmıştır.

Bu çalışmada, literatür bulgularından hareketle yönlendirici bir taslak oluşturulmuş ve verilerin toplanması ile analizinin bu taslağa göre yapılmış olmasından dolayı (Julien, 2008:120-121) yönlendirilmiş içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Veri analizi aşamasında, ilk olarak mülakatlar metne dönüştürülerek yazılı dokümanlar oluşturulmuştur. Ardından, bunlar tekraren okunmuş ve araştırma soruları ile ilgili ifadeler etiketlenerek kodlama yapılmıştır. Kodlar arasındaki benzerliklere göre sınıflandırma ve kategorizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. Haleflerin ve seleflerin dile getirdikleri beklentiler ve zorluklar kodlar (göstergeler) olarak belirlenmiş ve her bir zorluk ve beklenti, mülakatlar sonucunda elde edilen ilgili açıklamalarla doğrudan alıntı yapılarak çalışmada belirtilmiştir. Bu şekilde, araştırmacı tarafından belirlenen göstergeler, mülakatlardan elde edilen verilerle desteklenerek, önceden oluşturulan taslaktaki kategorilerin alt boyutları olarak analiz edilmiştir.

3.6. Verilerin Güvenvericiliği

Nitel araştırmalarda güvenvericilik, nesnellik (onanabilirlik), inandırıcılık/kredibilite (içsel geçerlilik), güvenilirlik (itim edilirlilik), aktarılabirlik (dışsal geçerlilik) gibi kavramları kapsayan şemsiye bir terim olarak kullanılır. Bu kavram, verilerin üretiminde gerekli sistematığın sağlanmasını ve araştırma sırasında dışsal faktörlerin süreci olumsuz etkilemesini engellemeyi ifade eder (Coşkun, 2017).

Çalışmada toplanan verilerin analizinde anlamın bozulmasını engellemek amacıyla doğrudan alıntılama yapmak ve ayrıca akran değerlendirmesi yoluyla konu uzmanlarının değerlendirmeleri alınarak iç geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Dışsal geçerlilik, genelleştirilebilmeye ve tekrarlanabilirliğe odaklanır. Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin örtüşmesi, genelleştirmeye imkân tanıyan kanıtların ortaya çıkmasını sağlar (Gürler; 2018). Bu bağlamda farklı işletmelerden toplanan verilerin genelleştirmeye yetecek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Güvenilirliği sağlamak amacıyla, elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgular, ilgili literatürdeki vurgularla karşılaştırılmıştır. Mülakat sorularının teorik açıklamalardan yola çıkarak hazırlanması ve katılımcıların verdikleri cevapların ayrıntılı bir şekilde, araştırmacıların kişisel görüşlerinden bağımsız ve sistematik olarak analiz edilmesi, nesneliği desteklemektedir. Ayrıca, mülakatlar sırasında katılımcıların cevaplarının herhangi bir müdahaleye fırsat vermeden birebir kaydedilmesi, çalışmada güvenilirliği sağlamaya yönelik bir önlem olarak uygulanmıştır.

3.7. Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın özellikle 2. ve 3. nesil grubu aile işletmesi sayısının az olması sebebiyle örnekleme ulaşmada zorluk yaşanması, her nesil grubundan yeterli sayıda katılımcıya ulaşamaması, örnekleme dâhil edilen işletmelere yönelik ikincil verilerin kısıtlı olmasından kaynaklanan örnekleme ilişkin kısıtları bulunmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların aile işletmelerinde mahrem görülebilecek konuların varlığı sebebiyle bazı sorulardan rahatsız olmaları ve cevap vermek istememeleri, bazılarının kurumsallaşmaya yönelik yeterli faaliyetleri veya bilgileri olmamasına rağmen kurumsallaşmış bir işletme gibi cevaplar vermeleri, çoğunluğunun iş yoğunluğu sebebiyle kısıtlı zaman diliminde mülakatlara cevap vermeye çalışmaları gibi durumlar, çalışmanın katılımcılardan kaynaklı kısıtları arasında yer almaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

Araştırma kapsamında bulguların; “*literatüre uyum bağlamında*” ve “*birinci-ikinci nesil ile ikinci-üçüncü nesil grupları arasındaki beklenti ve zorlukların tespiti ile bu nesiller arasındaki farklılıkların-benzerliklerin var olup olmadığı konusunda*” karşılaştırılması yapılmış, buna göre de yorumlanmıştır.

Literatürden hareketle kategorize edilerek belirtilmiş bulgulardan hareketle, seleflere 12 soru, haleflere 9 soru sorulmuştur (toplam 21 göstergeye ilişkin 21 soru oluşturulmuştur). Tablolardaki (+) simgesi katılımcının beklentisinin olduğunu veya zorlukla karşılaştığını, (-) simgesi ise katılımcının beklentisinin olmadığını veya zorlukla karşılaşmadığını göstermektedir.

4.1. Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Seleflerin haleflere yönelik beklentilerine yönelik veriler Tablo 3'tedir. Her bir göstergeye ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk daha sonra ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilmiştir.

Tablo 3. Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentilerine Yönelik Bulgular

Gösterge/Kod	S1	S2	S3	S4
Halefin donanımlı olması	+	+	+	+
Halefin mevcut işi devam ettirme niyeti	-	-	-	-
Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi	+	-	+	+
Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi	+	+	+	+
Halefin işletme kültürüne hâkim olması	+	+	+	+
Halefin daha önce tecrübesinin olması durumu	+	+	+	+
Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti	-	-	-	-
Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	-	-	-	-

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Seleflerin, Haleflerin Donanımlı Olmasına Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:** Tüm katılımcıların halefin donanımlı olmasını beklediği, ancak donanımın içeriği konusunda farklı beklentilere sahip oldukları görülmüştür. Bu konuda veriler literatürle uyumludur. Nesil grupları arasında, katılımcıların ifadelerine göre iş bilgisi, girişimcilik, finans ve muhasebe konusunda yetkinlikler her iki nesil grubunda da ortak bir vurgudur. **S1 ve S2 katılımcılarının** kişilik özelliklerine daha fazla vurgu yaptıkları, **S3 ve S4** ise halefin istekli olması, finansal okuryazarlık ve analitik düşünebilme gibi teknik ve yönetsel becerilere daha çok önem atfedilmektedir. Bu farklılığın temelinde, işletmenin yaşam süresi ve işletmeye yeni katılan nesil sayısının çoğalmasıyla, halef adayının yönetimi devralma istekliliğinin önem kazanması yatmaktadır.
- **Seleflerin, Halefin Mevcut İşini Devam Ettirme Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:** Seleflerin ifadelerinden, literatürün aksine halefin hâlihazırda devam edilen mevcut işi devam ettirmesine yönelik beklentilerinin olmadığı görülmüştür. Aksine yeni işler yapmalarına yönelik bir beklenti ortaya çıkmaktadır. Haleflerin girişimci donanımsal özelliklere sahip olmasına yönelik beklentilerle bu sonuç uyum göstermektedir. Katılımcılarının tamamının başka sektörlerde yatırım yapmasına sıcak baktıkları görülmektedir. Ancak S1'in "sağlam tecrübe", S3 "sağlıklı büyütme" ve S4'ün "anayasa temeline oturma" ifadeleri başka sektörlerde geçişin "sağlıklı bir zeminde yapılmasına" bağlandığı görülmektedir. S2 ise ilişkili büyümeye vurgu yapmaktadır. Bu sonuçlar nesiller arasında halefin devam eden işi sürdürmeye yönelik beklentilerin benzeştiğini göstermektedir.
- **Seleflerin, Halefin Aile Üyeleri ve Paydaşlarla Sosyalleşmesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:** Katılımcıların tümünün, haleflerin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesini aile sisteminin başarısı açısından önemsedikleri görülmektedir. Ancak S2 bunu halefin bir özelliği olarak mutlaka gerekli görmediğini beyan etmiştir. Buradan hareketle sonuçların büyük oranda literatürle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. S1 işletmenin başarısında çalışanlarının katkısını arttırabilmenin bir yolu olarak onlarla iyi iletişim kurmanın, S3 aile ilişkilerini yönetmenin işletmeye ve aileye liderlik yapabilmenin ön koşulu olduğunun, S4 ise kalabalık bir aile işletmesi için iletişimin ve

ilişki kurmanın önemine vurgu yapmıştır. 1. nesilden 2. nesile geçişin sürdüğü bir aile işletmesinin katılımcısı olan S2 ile ikinci nesilden üçüncü nesile geçiş sürecinin sürdüğü bir aile işletmesinin üyesi olan S4'ün ifadeleri karşılaştırıldığında, ailenin ve işletmenin büyüklüğünün, halefin aile üyeleriyle sosyalleşmesinin önemine ilişkin beklentilerde farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Bu durum, farklı kuşaklarda ailenin büyüklüğünün, aile içi iletişim konusunda farklı beklentilere yol açtığını düşündürmektedir. Küçük ailelerde iletişim genellikle bir sorun olarak ortaya çıkmamaktadır.

- ***Seleflerin, Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Seleflerin tamamının, haleflerin kendilerine karşı sabırlı olmalarını istediği ve bunu önemseydiği görülmektedir. Bu açıdan bulgular literatürle uyumludur. Seleflerin bu şekildeki beklentilerinin temelinde halefin yetişmesi, selefin tecrübelerini kendine aktarması, işi öğrenmesi, işletmeyi tanınması, zorluklara karşı direnmeyi öğrenmesi, diyalog gibi konular vardır. Halefin selefe sabretmesi karşılığında selefin halefe olan güveni artmaktadır. S2 ve S3'ün ifadelerinde, kurucuların sahip oldukları vasıfların bir ayrıcalık olarak görüldüğü ve haleflerin bu durumu bilerek hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bu durum, (S1 ve S4) ile (S2 ve S3) katılımcıları arasında bir farklılığı göstermektedir. Ayrıca, S2 ve S3'ün temsil ettiği aile işletmelerinin, kurumsallaşma seviyelerinin S1 ve S4'e göre daha iyi olduğu söylenebilir. Ancak, farklı nesiller arasında bu konuda belirgin bir beklenti farklılığı bulunmamaktadır.
- ***Seleflerin, Halefin İşletme Kültürüne Hâkim Olmasına Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Seleflerin tamamının verdiği cevaplar halefin işletme kültürüne uyum ve hâkimiyetini kuvvetli bir biçimde önemseydiğini göstermektedir. Bu yüzden bulgular literatür ile uyumludur. S2'nin ifadelerinde, işletmenin kimliğini oluşturan değerlerin halef adaylarında görülmesinin önemli olduğu ve haleflere yönelik bu konuda eğitim programlarının düzenlenmesinin tepe yönetimin bu konuya verdiği önemi gösterdiği anlaşılmaktadır. İşletme kültürü ve değerlerin tüm katılımcılar için önemli olduğu, bu göstergenin katılımcılar arasında benzerlik taşıdığı değerlendirilmektedir. Ancak S2 ve S3 gibi daha kurumsal yapıya sahip işletmeler, kültürel değerlerin aktarımını planlı bir şekilde gerçekleştirirken, diğerlerinde bu süreç daha şansa bırakılmaktadır. Katılımcıların tümü için, halefin işletmenin ve ailenin kültürüne uyum sağlaması ortak bir beklenti olarak öne çıkmakta ve nesiller arasında bu konuda bir farklılık görülmemektedir. Ancak kurumsallaşma düzeyleri bu beklentiye şekillendiren önemli bir faktör olarak farklılık yaratmaktadır.
- ***Seleflerin, Halefin Daha Önce Tecrübesinin Olması Durumuna Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Katılımcıların tamamı, halef adaylarının iş tecrübesine sahip olmasını beklemektedir. Bu konudaki veriler literatürü desteklemektedir. Halefin başka işletmede deneyim kazanmasını S1'e göre disiplin sağlamanın bir yoludur. S2, faaliyet kolunun özellikli olması nedeniyle, halefin işletme içinde deneyim kazanmasını önemser. S3, miras yoluyla değil, deneyimle halef olmayı doğru bulmaktadır. S4, halefin farklı yönlerini görmek için başka işletmede çalıştırmanın önemini vurgulamaktadır. Nesil grupları arasında farklılık tespit edilmemiştir. S2, sektörel özellik nedeniyle halefin kendi işletmelerinde çalışmasını tercih etmektedir. Bu farklılık, S2'nin işletmesinin sektörel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.
- ***Seleflerin, Halefin Mevcut İş Aile İçinde Tutma Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Mülakatlar sonucunda, katılımcıların tamamının halefin hâlihazırda yapılan mevcut iş aile içinde tutma niyetini beklenen bir özellik olarak görmemeleri literatürde belirtilen durumun aksine bir sonucu göstermektedir. İki katılımcı (S1-S4), halefin işi devam ettirme potansiyeline bağlı olarak iş aile içinde tutmasının önemli olduğunu belirtmiştir. S1 ve S4, kurumsallaşma göstergeleri olan aile anayasası ve halefiyet planı gibi unsurları oluşturamadıkları için mülkiyet ve yönetim devrini aynı anlama gelecek kavramlar olarak algılamaktadır. Bu nedenle, devir sürecine sadece yönetimin devri açısından bakılmaktadır. S2 ve S3 ise, mülkiyetin ailede kalması şartıyla işlerin profesyonellere devrini doğal görmektedir. Her iki katılımcı da liyakate vurgu yaparak, işlerinde uzman olan profesyonellerin yönetimi devralabileceğini belirtmiştir. S2'nin küçük bir aile işletmesi olması, yönetimin profesyonellere devrini düşünmelerinde etkili olmuştur. S1-S4 ile S2-S3 katılımcıları arasında belirgin bir fark vardır. S2-S3, devir konusunu mülkiyet ile yönetim olarak iki boyut şeklinde kabul ederken, mülkiyetin ailede kalması kaydıyla yönetimin profesyonellere devrini tercih etmektedir. S1-S4 ise halefin işi aile içinde tutma niyetini yalnızca devir olarak kabul ederek tek boyutlu bir yaklaşım sergilemiştir. Sonuç olarak, nesiller arasında fark bulunmamakta, kurumsallaşma seviyesi iyi işletmelerde konunun daha yeterli bir şekilde anlaşıldığı gözlemlenmektedir.

- **Seleflerin, Kendilerinde Mevcut Olan Değer Yapısını Halefte Aramaları Eğilimine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Bulguların Analizi:** Verilerden görüldüğü üzere bulgular literatürü destekler içerikte değildir. S2'ye göre, halefin selefe benzemesi değil, işletmenin sürekliliğini sağlama kapasitesi öne çıkmaktadır. Yeniliklere uyum sağlayan, değişikliklere adapte olabilen halefler tercih edilmektedir. S3 de işlerin sağlıklı işletilmesini öncelik olarak görmektedir. S4, halefin, selefe benzemekten çok, ailenin sahip olduğu değerleri benimsemesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımlar, işletme ve aile değerlerine uyumun halef seçiminde belirleyici olduğunu göstermektedir. Tüm katılımcılar, halefin mevcut değer yapısını taşımasından çok, işleri sağlıklı şekilde sürdürebilecek yapıda olmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. S2 ve S3, halefin farklı niteliklere ve orijinal görüşlere sahip olmasının aile işletmesinin yenilikçiliğine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu, kurumsallaşmanın ve işletmenin dış dünyaya entegrasyonunun önemsendiğini gösterir. S1 ve S4'ün ifadeleri ise daha yüzeyseldir. Nesiller arası bir farklılık olmamakla birlikte, yine kurumsallaşma derecesi yüksek olan işletmelerde halefin farklı özellikler taşıması daha fazla tercih edilmektedir.

4.2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Bu kategori kapsamındaki özet bulgular Tablo 4'tedir. Her bir göstergeye ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk açısından, sonrasında ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilmiştir.

Tablo 4. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular

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

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Halefin Yönetimi Devralma Yönündeki İsteksizliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Bulgular, seleflerin halefin yönetimi devralma isteksizliğine yönelik bir zorlukla karşılaşmadığını ve literatür vurgularının aksine bir sonucun varlığını göstermektedir. Bu gösterge için nesiller arasında farklılık yoktur. S1, halefin isteksizlik göstermemesi nedeniyle, S2 halef adayının erken yaşlarından bu yana işletmede çalışması nedeniyle isteksizlik sorunu yaşamamıştır. Her iki katılımcı da halefin isteksizliği durumunda alternatiflerin varlığını hesap etmiştir. S3, profesyonel yönetim ve planlamanın önemini, halef yoksa işi ehil kişilere devretmenin uygun görüldüğünü belirtmiştir. S4 ise, büyük ailenin halefin isteksizliğini çözmede önemli olduğunu, yönetimi devralmak istemeyen halefin işten ayrılmasının seçenek olarak sunulabileceğini ifade etmiştir.
- **Halefin Girişimci Yeterliliklerine Olan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Katılımcıların tümü, halefin girişimcilik yeteneklerinin önemli ve aranan bir özellik olduğunu, ancak bu göstergeye ilişkin zorluk hissetmediklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu konudaki bulgular literatürle uyumlu değildir. S2, halefin girişimci özelliklere sahip olmasının işletmenin sürekliliğiyle doğrudan ilişkili olduğunu, S3 vurgulamaktadır. Girişimci ruh eksikliğinin büyük bir risk oluşturmadığını ve işin sürdürülmesinin daha önemli olduğunu belirtmektedir. Bu gösterge için nesil grupları için karşılaştırma yapıldığında, S2-S3 ile S1-S4 katılımcıları arasında farklılık olduğu görülmektedir. S1-S4, işletmenin büyümesi için halef adayının girişimci olmasının önemli olduğunu vurgularken; S2-S3, işletmenin sürekliliğine öncelik vermiştir. Bu, işletmenin büyümesi ve sürekliliği konusundaki önceliklerden

kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, kavramların ele alınış ve yorumlanış açısından farklılık olduğu düşünülebilir.

- **Halefin İşletmeye Katılmadaki Gönülsüzlüğü ile Memnuniyetsizlik ve Motivasyon Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Literatür bulgularının tersine seleflerin, haleflerin işletmeye katılma konusunda gönülsüzlüğü konusunda zorluk yaşamadıkları belirlenmiştir. Katılımcılar, haleflerin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğüne ilişkin bir problem yaşamamışlardır. Bu durum, halef adaylarının genç yaşlardan başlayarak işletmenin farklı pozisyonlarında bulunmalarına dayandırılmıştır. Ayrıca, halefin memnuniyetsizliği ve motivasyon eksikliği durumunda alternatif seçeneklerin devreye sokulacağı vurgulanmaktadır. Nesiller arası karşılaştırmada farklılık görülmektedir. Ancak S1-S4 ve S2-S3 katılımcıları arasında farklar bulunmaktadır. S1-S4, haleflerin genç yaşlarından itibaren aile işletmesinde bulunması nedeniyle gönülsüzlük yaşanmadığını belirtmiştir. Bu konuda profesyonel yönetime geçiş konusu dışında bir planlama yapmadıkları da anlaşılmaktadır. S2, halefin eğitimine yönelik faaliyetler uygulandığını; S3 ise aile meclisinin varlığını belirtmiştir. Böylece halefin katılımı sistematik bir süreçle sağlanmaktadır. S1-S4 ile S2-S3 arasında sürecin gelişigüzel ve planlı olarak gelişmesine dair bir farklılık olduğunu ve bunun işletmelerin kurumsallaşma derecelerinden kaynaklandığını gösterir.
- **Bilgi Yetersizliğinden Kaynaklı Olarak Haleflerin Devir Sürecinde Yavaş Davranmalarına Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Seleflerin tamamı, bu göstergelerle ilgili bir zorlukla karşılaşmadıklarını beyan etmişlerdir. Buradan edinilen bulgular da literatürle uyumlu değildir. Katılımcıların tamamı, halef adaylarının genç dönemlerinden beri işletmede bulunmalarının işlerin öğrenilmesini ve bilgi yetersizliğinin önlenmesini kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır. S2, halef adayında bilgi yetersizliği yaşamadığını ve bu nedenle halefin devirle ilgili yavaş davranmadığını belirtmekle birlikte, profesyonel yönetime geçiş gibi geleceğe yönelik planlamalar yaptıklarını da ifade etmektedir. S3, halef adayına aile meclisleri yoluyla yetki ve sorumluluğun birlikte verilmesinin önemine dikkat çekerek, bu yolla haleflerin bilgi ve deneyimlerinin gelişeceğini belirtmiştir. Haleflerin yavaşlığının bir süre tolere edilebileceği ve süreç içinde geliştirilebilir bir nitelik olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Nesiller arası farklılık bulunmamakla birlikte, S1 ve S4 ile S2 ve S3 katılımcıları arasında bir farklılaşma görülmektedir. S2-S3, "profesyonel yöneticilere devir" ve "aile meclisi" gibi kavramlarla konuya daha profesyonel yaklaşırken, S1-S4 haleflerin erken yaşlarda işlere dâhil olmasını dikkate alarak daha gündelik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu farklılık, S1-S4 ve S2-S3'ün kurumsallaşma algıları ve kurumsallaşma aşamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

4.3. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Bu kategorideki özet bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Göstergelere ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk daha sonra ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilecektir.

Tablo 5. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentilerine Yönelik Bulgular

Gösterge/Kod	H1	H2	H3	H4
Selefin devretme niyetinin olması	+	+	+	+
Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılarak halefin güven kazanması durumu	-	-	-	-
Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması	+	+	+	+
Devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesi	-	-	-	+
Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesi	-	-	-	+

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Selefin Devretme Niyetinin Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Bulgulara göre haleflerin görüşlerinin tamamı literatürle uyumludur. H1, selefin işletmeyi devretme konusundaki çekincesinin olağan olduğunu, bunu aşmak için selefi işletme içinde tutarak ve devir sürecini kademeli olarak gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. H2, devir sürecinin selef için kritik bir karar olduğunu ve selefin sürekliliği sağlamak için bu süreci planlamasının önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca, işletmenin kurumsallaşmasının etkin olduğunu belirtmiştir. H3, devir sürecinin selefin niyeti ve halefin güven vericiliğiyle olgunlaşacağını ve planlı olarak yönetilmesinin önemini vurgulamıştır. Nesiller arası karşılaştırmada farklılık görülmemektedir. Ancak, H1-H4 ile H2-H3 arasında farklılıklar vardır. H2-H3, kararların ve uygulamaların planlı ve kurumsal mekanizmalarla yürütülmesine vurgu yaparken, H1-H4 bu konularda herhangi bir kurumsal değerlendirme yapmamıştır. Bu durum, H1-H4 ile H2-H3 arasında planlı işletim ve kurumsallaşma çerçevesindeki farklılıkları ortaya koymaktadır.
- **Devir Sürecinde Selefin Bir Süre Şirketten Ayrılarak Halefin Güven Kazanmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Bazı aile işletmelerinde selefin belirli bir dönem görevi halefe bırakarak izlemesi şeklinde uygulamada görülen halefin yetiştirilme yöntemi Türk işletmelerinde kesinlikle istenilen bir durum değildir. Mülakatlardan elde edilen bulgular literatürdeki bulguların aksini göstermektedir. Bu göstergelere ilişkin olarak, seleflerin işletmeden bir süreliğine uzaklaşarak halefin özgüven kazanmasını desteklemeye yönelik ortak bir olumsuz tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Selefin şirketten ayrılmadan halefi yetiştirmesinin daha iyi olacağı düşünülmektedir. Halefin bir süre işten ayrılıp tekrar dönmesinin birtakım problemlere sebep olacağı düşünülmektedir. H3 ve H4, selefte özgüven edindirme sürecine H1 ve H2'ye göre daha sistematik bir usul takip edilmektedir. Bu sistematik yaklaşım, işletmelerin 2. nesilden 3. nesile geçiş aşamasına kadar kazandığı deneyimlerden kaynaklanmaktadır.
- **Selefin Halefe Karşı Saygılı Tutum Sergilemesi ve Anlayışlı Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Mülakat bulgularına göre haleflerin, seleflerden kendilerine saygı duyulmasını bekledikleri görülmektedir. Bu aynı zamanda aile kültürünün bir parçası ve güvenin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Tüm katılımcılar saygının karşılıklı bir beklenti olduğunu vurgulamışlardır. Saygı ve anlayış ortamının olmamasının işletme içinde ciddi çatışmalara yol açacağı düşünülmektedir. Bu göstergelerle ilgili elde edilen saha verileri literatürü desteklemektedir. H3 ve H4, selefin halefe göstereceği saygının aile işletmelerinin geleceği açısından kritik olduğunu vurgulamıştır. H1 ve H2 ise halefin davranışlarının uygunluğuna odaklanmıştır. Bu durum, nesiller arasında selefin halefe karşı anlayış ve saygı konusunda farklı yaklaşımlar sergilediğini ortaya koymaktadır. H1-H2, halefin rolüne odaklanırken, H3-H4, saygı eksikliğinin çatışma yaratma potansiyeline dikkat çekmiştir. Özellikle H4, selefin bu konuda yıkıcı etki yaratabileceğini belirtmiştir.
- **Devir Sürecinde Halefin Bazen Selef Tarafından Denetlenmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Literatür bulgularına göre, devir sürecinde halefin selef tarafından denetlenmesi bir beklenti olarak yer almaktadır. Katılımcıların (H1, H2, H3) görüşlerine göre halefler, seleflerin zaman zaman kendilerini denetlemesine sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar tecrübe paylaşımına sıcak bakmakta, ancak selef görevi devrettikten sonra böylesi bir denetlenme durumunu olumsuz değerlendirmektedirler. Sadece bir katılımcı (H4) bazen selefin denetim yapmasını beklemektedir. Ancak H4'ün ifadelerinde geçen bu denetimin bir fikir alışverişi olarak algılanması olasıdır. Buradan hareketle bu göstergede ortaya çıkan sonuç literatüre uyumlu değildir. Nesiller arasında tespit edilebilmiş bir farklılık yoktur. Ancak mülakat sırasındaki yapılan H4 katılımcısının temsil ettiği aile işletmesinde selefin etkinliği görece olarak diğer işletmelere göre daha yüksektir. Böylesi bir denetlenme beklentisinin sebebinin bu olduğu söylenebilir.
- **Selef Tarafından Devir Sürecinin Ayrıntılı Biçimde Hazırlanması ve Halefi Bu Planlanan Sürece Yönelik Yetiştirmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Çoğunlukla devir sürecini selefin planlaması ve yönetmesine yönelik beklentilerin varlığı önemli bir literatür vurgusudur. Katılımcılardan üçü (H1, H2 ve H3), devir sürecinin hazırlanmasında yalnızca selefin etkin olmasının gerekli olmadığını ifade ederek, bu konuda böyle bir beklentilerinin olmadığını belirtmiştir. Sadece H4 devir sürecinin patronu olarak selefini görmektedir. Bu gösterge bazında bulgular literatürü desteklememektedir. H1, yapılan işlerde selefin çok etkili olduğunu, ancak halef ve selefin beraberce sürece katkı yapması gerektiğini halefin eğitiminin ve hazırlanmasının selef tarafından yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. H2'nin "ortak akıl" ve H3'ün "ortak payda" ifadeleri, kurumsallaşmanın etkisiyle iş ve kararların düzen içinde alındığını gösterir. H4, halefin yetiştirilmesi ve devir sürecinin planlanmasında selefin etkili

olduğunu, sorumluluğun seleve yüklendiğini ifade etmesi "baba" figürünün etkinliğini göstermektedir. Burada nesiller arası karşılaştırma yapmaya yönelik bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Farklılıkların kaynağı işletmelerin kurumsallaşma düzeyleridir. H1-H2-H3, sürecin planlanması ve halefin yetiştirilmesinin tek bir kişiye bağlı olamayacağını, aktörlerin katılımının daha sağlıklı olduğunu savunurken, H4, selevin etkin olması gerektiğini belirtmiştir. H2 ve H3, sürecin yetkili kurullar tarafından oluşturulması ve halefin bu kararlar doğrultusunda yetiştirilmesi gerektiğini vurgularken, H1-H4 böyle kurumsal yapılar veya mekanizmalardan bahsetmemiştir.

4.4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Bu kategoriye ait veriler Tablo 6'te özetlenmiştir. Her bir göstergeye ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk daha sonra ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilecektir.

Tablo 6: Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Katılımcıların Cevapları

Gösterge/Kod	H1	H2	H3	H4
Halefin, seleve karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı	+	-	-	-
Selevin yöneticiliği bırakmama isteği	-	-	-	-
Selevin iş ve işletme ile kendini özleştirilmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı	-	-	-	+
Selev ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği	-	-	-	-

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Halefin Seleve Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerin Halefte Yarattığı Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Haleflerin üçü için (H2, H3 ve H4), halefin seleve karşı sabırlı olmasına yönelik beklentiler bir zorluk oluşturmazken, H1 için bunun bir zorluk olduğu ifade edilmiştir. Bu göstergede ortaya çıkan sonuç literatüre uyumlu değildir. H2 ve H3, tarafların karşılıklı olarak birbirini dinlemesine ve diyalog ortamı oluşturulmasına vurgu yapmaktadır. H1 ve H4 ise işletmede selev/kurucu aktörün daha baskın olduğunu belirtmiştir. Nesiller arası karşılaştırmada, H1 ve H4 katılımcıları arasında bir farklılık söz konusu değildir. H1, birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir sürecindeki baskınlığı bir zorluk olarak görürken, H4, üçüncü nesile devirde bu durumu zorlanmadan sabredilecek bir durum olarak değerlendirmektedir.
- **Selevin Yöneticiliği Bırakmama İsteğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Literature göre selevler çoğunlukla yöneticiliği bırakmama eğilimi gösterirler. Literatürün aksine halef katılımcıların tamamın böyle bir zorlukla karşılaşmadıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Nesiller arası karşılaştırmada bir farklılık görülmezken, H1 ve H4 ile H2 ve H3 katılımcılarında farklılaşma bulunmaktadır. H2 ve H3, yazılı kurallar ve planlamanın selevin yöneticiliği bırakma isteksizliğini engellediğini vurgularken, H1 ve H4, güven duygusunun bu isteksizliği ortadan kaldırdığını belirtmiştir. Yazılı kuralların, kişilerin davranışlarını düzenleyerek işletmenin zararına olacak kararlardan uzak durulmasını sağladığı anlaşılmaktadır. Bu da H1 ve H4 ile H2 ve H3'ün işletmelerinin kurumsallaşma derecelerindeki farklılık nedeniyle konuyu değerlendirme yaklaşımlarındaki farklılığı göstermektedir.
- **Selevin İş ve İşletme ile Kendini Özleştirilmesinin Halefte Oluşturduğu Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Literatürde selevin iş ve işletme ile özdeşleşmesinin halef için bir zorluk teşkil edebileceği belirtilmektedir. Ancak saha çalışmaları, H1, H2 ve H3 için bu durumun aile işletmelerinin doğasından kaynaklanan normal bir süreç olarak görüldüğünü ve bir zorluk olarak değerlendirilmediğini ortaya koymuştur. Fakat H4 için bu durum bir zorluk unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu sonuç ağırlıklı olarak literatür vurgularının aksini göstermektedir. H1, H2 ve H3, selevlerin işle ve işletmeyle kendini özdeşleştirilmesinin herhangi bir zorluk oluşturmadığını belirtmiştir. Bunun nedeni, H1 ve H2 katılımcılarının genç yaşlardan bu yana aile işletmesinin çeşitli yapılarına girmeleri ve bu özdeşleşmenin

bir parçası olmalarıdır. H3, selefin işletme ile özdeşleşmesinin aile işletmesinin gereği olduğunu ve her şeyin plan dâhilinde yapıldığını vurgulamıştır. H2-H3, kurumsallaşma ve planlı sürecin, selefin kendini işletmeyle özdeşleştirmesinin halef üzerinde baskı yaratmasını engellediğini vurgulamıştır. H1-H4 ise haleflerin genç yaşlarında işletmeye katılmalarının ve işletme paydaşlarının halefe güven duymasının önemine dikkat çekmiştir. Bu da H1 ve H4 ile H2 ve H3 katılımcılarının yorumlama ve çıkarımlar açısından farklılaştıklarını düşündürmektedir.

- **Selef ve Aile Üyeleri Tarafından Halefe Duyulan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Tüm katılımcılar, halef aktörüne duyulan güvenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Selef ve aile üyelerince, halefe duyulan güven eksikliğine ilişkin zorlukta bir farklılık görülmemiştir. Yapılan mülakatlarda katılımcıların hiçbirinin bu konuda zorluk yaşamadığı görülmüştür. Bulgular literatürle uyumlu değildir. H3-H4, selef ve diğer paydaşların halefe duyacağı güvenin önemli olduğunu belirtirken, H1-H2 yalnızca selef/kurucunun güvenine vurgu yapmıştır. H1 ve H2 ile H3 ve H4 nesil gruplarında halefe güven duyması beklenen aktörler açısından bir fark söz konusudur. H1-H2, selefin güvenini önemli bulurken, H3-H4, aile işletmesi paydaşlarının güveni ile halefin cesareti arasında doğrudan ilişki kurmuştur. Bu farklılığın, işletmenin yaşam evrelerinde ilerledikçe yeni katılan aktörlerin farklılaşmasından oluşu söylenebilir. Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorlukların tespitine yönelik yapılan sınıflandırma kapsamında oluşturulan toplam 21 alt boyuttan 14'ünde literatür vurgularından farklı, 7'sinde ise literatür vurguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürden farklı olan ve literatüre uyumlu olan göstergelere ilişkin veriler aşağıda tablolandırılmıştır.

Tablo 7. Literatüre Uyumlu Olan veya Olmayan Göstergeler İçin Özet Tablo

Kategoriler	Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri	Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar	Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri	Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar
Literatürden Farklı Çıkan Göstergeler	-Halefin mevcut işi devam ettirme niyeti -Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti -Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	-Halefin yönetimi devralma yönündeki isteksizliği -Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği -Halefin, işletmeye katılımındaki gönülsüzlüğü ile emniyetsizlik ve <u>motivasyon</u> eksikliği -Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	-Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılarak halefin güven kazanması durumu -Devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesi -Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirilmesi	-Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yaratıldığı baskı -Selefin yöneticiliği bırakmama isteği ile kendini özleştirmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı -Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği
Literatürle Uyumlu Göstergeler	-Halefin donanımlı olması -Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi -Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi -Halefin işletme kültürüne hâkim olması -Halefin daha önce tecrübesinin olması durumu	---	-Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması -Selefin devretme niyetinin olması	---

5. SONUÇ

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamaması, yalnızca ekonomik kayıplara değil, aynı zamanda toplumsal yapı üzerindeki olumsuz etkilere de yol açabilir. Bu noktada, aile işletmelerinin temel aktörleri olan selef ve haleflerin, işletmenin devamlılığını sağlama konusundaki rolleri kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetimin devir süreçlerinde selef ve haleflerde ortaya çıkan beklentilere ve karşılaştıkları zorluklarına yönelik derli toplu ve kapsayıcı bir çalışmanın eksikliği önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Yapılan çalışmada bu eksikliğin üstesinden gelmek amacıyla, selef ve haleflerin beklenti ve zorluklarını tespit etmek için kapsamlı bir araştırma yapılmış, bu unsurların tespitiyle çalışmanın çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın temel amacı, selef ve haleflerin beklenti ve zorluklarını ortaya koymak ve bu unsurları birinci ve ikinci kuşak ile ikinci ve üçüncü nesil grupları arasında karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Ancak bu çalışmada da bazı kısıtlar ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar, çalışmadan beklenen çıktılarının istenilen seviyede elde edilmesine engel olmuştur.

Örneklem olarak belirlenen işletmelere yönelik ikincil verilere yeteri kadar ulaşamamak, çalışmanın en önemli kısıtlarından biri olmuştur. Türkiye'deki aile işletmelerinin yönetiminin sonraki nesillere devri oranlarının düşük olması, özellikle ikinci ve üçüncü nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinin sayıca az olması, çalışmanın örnekleme ulaşma konusunda karşılaştığı zorlukları artırmıştır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda, daha geniş bir örnekleme çalışılarak bu kısıtların üstesinden gelinmesi sağlanabilir.

Mülakatlar sırasında katılımcıların verdikleri yanıtlar ve gösterdikleri tavırlar da çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bazı katılımcılar, sorulara cevap vermekten kaçınmış veya geçiştirme eğiliminde bulunmuşlardır. Bu durum, aile işletmelerinin mahremiyetinden kaynaklanan hassasiyetleri göz önünde bulundurmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bazı katılımcıların işletmelerinin kurumsallaşmış olduğunu düşünerek soruları yanıltıcı şekilde cevaplamaları, çalışmanın bulgularını değerlendirme aşamasında dikkat edilmesi gereken bir diğer kısıt olmuştur. Çalışmanın bulgularının değerlendirme sürecinde bu önemli kısıt göz önünde bulundurularak analizler yapılmıştır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmaların bu iki hususu göz önünde hassasiyetle bulundurmaları önem taşımaktadır. Olası dezavantajları ortadan kaldırmak için yapılacak çalışmalarda ikincil verilere daha yoğun şekilde müracaat edilerek çalışmaların tasarlanması daha doğru olacaktır.

Saha çalışmaları sonucunda, beklenti ve zorlukların nesil grupları arasında farklılaşmasının yalnızca beş gösterge üzerinde belirginleştiği görülmüştür. Bu farklılaşmanın, işletmenin yaşam süresinin artması, yeni nesillerin işletmeye daha fazla katılmış olması ve yönetim deneyimi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Diğer 16 göstergede ise nesil grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır; bu durum, kurumsallaşma düzeyinin beklentiler ve zorluklar üzerindeki etkisini göstermektedir. Araştırma başlangıcında nesiller arasında beklenti ve zorlukların farklılaşacağı düşünülmüşse de, bulgular kurumsallaşmanın daha belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, kuşaklar arası farklılıkları inceleyen gelecekteki çalışmalarda kurumsallaşma düzeyine odaklanılması önerilmektedir.

Son olarak, literatür taramasında belirlenen 21 beklenti ve zorluktan sadece yedisinin literatürle uyumlu sonuçlar verdiği, geri kalan 14'ünün ise farklı sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların, Türk aile normlarının işletme üzerinde baskın olması ve baba figürünün işletme yönetiminde belirleyici bir rol oynamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda, bu kültürel faktörlerin katılımcıların yanıtlarını nasıl etkilediği konusunda daha dikkatli analizler yapılması önerilmektedir. Ayrıca, araştırmada sadece selef ve halef aktörlerine odaklanılmış olmasına rağmen, diğer paydaşların (aile üyeleri, müşteriler, tedarikçiler) de sürece dâhil edildiği çalışmaların yapılması, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması açısından daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazarlar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir.

/ This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The authors sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

KAYNAKÇA

- ADEDAYO, Oludare Simeon, OLANIPEKUN, Ojo James ve OJO, Oladipupo (2016), "Planning for Succession and Firms Sustainability: Evidence from Family Owned Businesses in Lagos and Ogun States Nigeria", **Business Management and Economics**, S.4(6), ss.63-69.
- ALAYOĞLU, Nihat (2007), "Aile İşletmeleri Yol Ayrımında", **İgiad Bülten**, S.5(13), ss.4-9.
- ALSHANTY, Abdallah Mohammad ve EMEAGWALI, Okechukwu Lawrence (2019), "Market Sensing Capability, Knowledge Creation and Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial-Oriented", **Journal of Innovation & Knowledge**, S.4(3), ss.171-178.
- ASCO, Rodrigo ve CALABRÒ, Andrea (2017), "Whom Do I Want to be the Next Ceo? Desirable Successor Attributes in Family Firms", **Journal of Business Economics**, S.87(4), ss.487-509.
- BARRY, Bernard (1975), "The Development of Organization Structure in the Family Firm", **Journal of General Management**, S.3(1), ss.42-60.
- BERTRAND, Marianne ve SCHOAR, Antoinette (2006), "The Role of Family in Family Firms", **Journal of Economic Perspectives**, S.20(2), ss.73-96.
- BIRCH, Maxine ve MILLER, Tina (2002), "Encouraging Participation: Ethics and Responsibilities", **Ethics in Qualitative Research** (Ed. Melanie Mauthner, Maxine Birch, Julie Jessop, Tina Miller), Sage Publications, London (UK), ss.91-106.
- BIZRI, Rima (2016), "Succession in the Family Business: Drivers and Pathways", **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, S.22(1), ss.133-154.
- BJUGGREN, Per-Olof ve SUND, Lars-Göran (2002), "A Transaction Rational Cost for Transition of the Firm within Family", **Small Business Economics**, S.19(2), ss.123-133.
- BLOTNICK, Srully (1984), "The Case of the Reluctant Heirs", **Forbes**, S.1984(2), ss.134-180.
- BLUMENTRITT, Tim, MATHEWS, Timothy ve MARCHISIO, Gaia (2013), "Game Theory and Family Business Succession: An Introduction", **Family Business Review**, S.26(1), ss.51-67.
- BOCATTO, Eduardo, GISPERT, Carles ve RIALP, Josep (2010), "Family Owned Business Succession: The Influence of Pre-Performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms", **Journal of Small Business Management**, S.48(4), ss.497-523.
- BOWMAN-UPTON, Nancy (1991), **Transferring Management in the Family-Owned Business**, U.S. Small Business Administration Publisher, Riverfront (US).
- BROCKHAUS, Robert H. (2004), "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", **Family Business Review**, S.17(2), ss.165-177.

- CABRERA-SUÁREZ, Katuska, DE SAÁ-PÉREZ, Petra ve GARCIA-ALMEIDA, Desiderio (2001), “*The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm*”, **Family Business Review**, S.14(1), ss.37-46.
- CHUA, Jess, CHRISMAN, James J. ve SHARMA, Pramodita (2003), “*Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers*”, **Family Business Review**, S.16(2), ss.89-107.
- CHURCHILL, Neil C. ve HATTEN, Kenneth J. (1987), “*Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*”, **American Journal of Small Business**, S.11(3), ss.51-64.
- COLLI, Andrea ve ROSE, Mary B. (2009), “*Family Business*”, **Oxford Handbook of Business History** (Ed. Jones Geoffrey, Jonathan Zeitlin), Oxford Academic Publisher, Oxford, ss.194-218.
- COŞKUN, Recai (2017), “*Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen ‘Kapalı Sistem’ Yakıştırmalarına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda ‘Açık Sistem İmalatı Üzerine Nitel Bir Çözümleme’*”, **8. Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı**, 6-11 Eylül, Köstence/Romanya, ss.357-371.
- DASCHER, Paul E. ve JENS, William G. (1999), “*Family Business Succession Planning*”, **Business Horizons**, S.43(5), ss.2-4.
- DASPIT, Joshua J., HOLT, Daniel T., CHRISMAN James ve LONG, Rebecca G. (2016), “*Examining Family Firm Succession from a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review*”, **Family Business Review**, S.29(1), ss.44-64.
- DE MASSIS, Alfredo, CHUA, Jess H. ve CHRISMAN, James J. (2008), “*Factors Preventing Intra-Family Succession*”, **Family Business Review**, S.21(2), ss.183-199.
- DYER, W. Gibb (1992), “*The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-Up Executive*”, **Jossey Bass Business and Management Series**, San Francisco (US).
- DYER, W. Gibb ve HANDLER, Wendy (1994), “*Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection*”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, S.19(1), ss.71-83.
- ERDİRENÇELEBİ, Meral, ARICIOĞLU, Mustafa A. ve GÜLEŞ, Hasan Kürşat (2015), “*Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Nasıl Sağlanır*”, **Harvard Business Review Türkiye** (E-Makale), <https://Hturkiye.Com/Dergi/Aile-İşletmelerinde-Surdurulebilirlik-Nasil-Saglanir> (Erişim Tarihi: 21.06.2024).
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2004), “*Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme*”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.203- 204.
- FILSER, Matthiasi, KRAUS, Sascha ve MÄRK, Stefan (2013), “*Psychological Aspects of Succession in Family Business Management*”, **Management Research Review**, S.36(3), ss.256-277.
- FİLİZÖZ, Berrin ve KILIÇ, Arzu (2018), “*Girişimci Olmak ya da Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşağın İkilemi*”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, S.3(7), ss.186-202.
- GARCIA ALVAREZ, Ercilia ve LÓPEZ SINTAS, Jordi (2003), **Coherence Between Values and Successor Socialization: Facilitating Family Business Continuity**, IESE Working Paper, S.D/512.
- GENÇ, Nurullah ve KARCIOĞLU, Fatih (2004), “*Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri - Bir Uygulama*”, **1. Aile İşletmeleri Kongre Bildiriler Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.21-32.
- GERICK, Kelin E., DAVIS, John A., McCOLLOM HAMPTON, Marion ve LANSBERG, Ivan (1997), **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**, Harvard Business School Press, Boston.
- GERICK, Kelin.E., LANSBERG, Ivan, DESJARDINS, Michele ve DUNN, Barbara (1999), “*Stages and Transitions: Managing Ange in the Family Business*”, **Family Business Review**, S.12(4), ss.287-297.
- GOLDBERG, Steven D. ve WOOLDRIDGE, Bill (1993), “*Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*”, **Family Business Review**, S.6(1), ss.55-72.

- GÜNEY, Semra (2007), “*Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları*”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, S.2(1), ss.103-126.
- GÜNVER, Bahadır Akıngüç (2004), “*Aile İşletmelerinin Geleceği*”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.169-177.
- GÜRLER, Gökhan (2018), “*Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- GÜRLER, Gökhan ve ERARSLAN, Nuri (2022), “*Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Halefiyet Sürecine Etki Eden Aktörler*”, **Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Güncel Konular ve Tartışmalar** (Ed. Metin Saygılı), Efe Akademi Yayınları, İstanbul, ss.451-477.
- HANDLER, Wendy C. (1989), “*Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*”, **Family Business Review**, S.2(3), ss.257-276.
- HANDLER, Wendy C. (1991), “*Key Interpersonal Relationships of Next Generation Family Members in Family Firms*”, **Journal of Small Business Management**, S.29(3), ss.21-32.
- HANDLER, Wendy C. (1994), “*Succession in Family Business a Reviof the Research*”, **Family Business Review**, S.7(2), ss.133-174.
- HANDLER, Wendy C. ve KRAM, Kathy E. (1998), “*Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*”, **Family Business Review**, S.1(4), ss.361-381.
- HAUSER, Hans-Eduard, KAY, Rosemarie ve BOERGER, Sven (2010), **Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schatzung mit Weiterentwickeltem Verfahren**, IfM Materialien Press, IfM Bonn.
- HELMICH, Donald L. ve BROWN, Warren B. (1972), “*Successor Type Organizational Change in the Corporate Enterprises*”, **Administrative Science Quarterly**, S.17(3), ss.371-381.
- JULIEN, Heidi (2008), “*Content Analysis*”, **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods** (Ed. Lisa M. Given), Sage Publications, London (UK), ss.120-122.
- KAMEI, Katsuyuki ve DANA, Leo-Paul (2012), “*Examining the Impact of New Policy Facilitating SME Succession in Japan: From a Viewpoint of Risk Management in Family Business*”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, S.16(1), ss.60-70.
- KARACA, Sinan (2022), “*Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşakların Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- KETS DE VRIES, Manfred (1996), **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**, International Thompson Business Press, New York (US).
- LANSBERG, Ivan (1988), “*The Succession Conspiracy*”, **Family Business Review**, S.1(2), ss.119-143.
- LANSBERG, Ivan (1999), **Succeeding Generations**, Harvard Business School Press, Boston (US).
- LANSBERG, Ivan ve ASTRACHAN, Joseph H. (1994), “*Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*”, **Family Business Review**, S.7(1), ss.39-59.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle, MILLER, Danny ve STEIER, Lloyd P. (2004), “*Toward an Integrative Model of Effective Fob Succession*”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, S.28(4), ss.305-328.
- LEACH, Peter (1991), **The Family Business**, Kogan Page Press, London (UK)..
- LEVINSON, Harry (1971), “*Conflicts That Plague the Family Business*”, **Harvard Business Review**, S.49, ss.90- 98.
- MALONE, Stewart C. (1989), “*Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*”, **Family Business Review**, S.2(4), ss.341-353.

- MATTHEWS, Charles H., MOORE, Terrence W. ve FIALKO, Anne S. (1999), “*Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective*”, **Family Business Review**, S.12(2), ss.159-170.
- MORRIS, Michael H., WILLIAMS, Roy W. ve NEL, Deon (1996), “*Factors Influencing Family Business Succession*”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, S.2(3), ss.68-81.
- NORDQVIST, Mattias, WENBERG, Karl, BAU, Massim ve HELLERSTEDT, Karin (2013), “*An Entrepreneurial Process Perspective on Succession in Family Firms*”, **Small Business Economics**, S.40(4), ss.1087-1122.
- ÖZTÜRK, Oğuzhan (2019), “*Firmalar İçin Stratejik Bir Seçenek Olarak Bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına Bir Katkı*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- PERAKYLA, Anssi (2005), “*Analysing Talk and Text*”, **The Sage Handbook of Qualitative Research** (Ed. Norman Denzin, Yvonna Lincoln), Sage Publications, Thousand Oaks, Third Edition, ss.869-886.
- PEKSAYGILI, Mutlu ve TUTAN, Mehmet (2015), “*Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması*”, **Journal of Yasar University**, S.10(37), ss.6432- 6441.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012), “*2012 Küresel Aile Şirketleri Araştırması*”, **PWC Kurumsal Web Sayfası** (E-Makale), <http://www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketler-iarastirmasi.jhtml> (Erişim Tarihi: 12.06.2024).
- PRIOR, Stuart (2012), “*Determinants of Successful Succession in Family Businesses*”, **Unpublished Degree Thesis**, University of Pretoria, South Africa.
- RUMANKO, Borris, JANA, Kazakova, MARIA, Urbanova ve HUDAKOVA, Monika (2021), “*Family Business as a Bearer of Social Sustainability in Multinationals-Case of Slovakia*”, **Sustainability**, S.13(14), ss.(7747).
- RUMANKO, Borris, LUSNAKOVA, Zuzana, MORAVANSKA, Monica ve SAJBIDIROVA, Maria (2021), “*Succession as a Risk Process Incur the Survival of a Family Business-Case of Slovakia*”, **Journal of Risk and Financial Management**, S.14(10), ss.458(1-20).
- SHAFIEYOON, Rasoul ve MANSOURI, Marjan (2014), “*Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses*”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, S.4(1), ss.327-343.
- SHARMA, Pramoditai, CHRISMAN, James J. ve CHUA, Jess H. (1997), “*Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*”, **Family Business Review**, S.10(1), ss.1-35.
- SONGINI, Lucrezia, GNAN, Luca ve MALMI, Teemu (2013), “*The Role and Impact of Accounting in Family Business*”, **Journal of Family Business Strategy**, S.4(2), ss.71–83.
- STAVROU, Eleni T. (1999), “*Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business*”, **Journal of Small Business Management**, S.37(3), ss.43-61.
- STRACHAN, Joseph H. ve SHANKER, Melissa Carey (2003), “*Family Businesses Contribution to the U.İ. Economy: A Closer Look*”, **Family Business Review**, S.16(3), ss.211-219.
- WARD, John (1987), **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership**, Jossey-Brass Publisher, San Francisco (US).

EK: Yapılan Mülakatlara İlişkin Analizde Kullanılan Bulguların Özeti	
Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri Kategorisindeki Mülakat Bulguları	
<i>Seleflerin, Haleflerin Donanımlı Olmasına Yönelik Beklentilerine Yönelik Mülakat Bulguları</i>	
1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<ul style="list-style-type: none">* "...yönetirken kesinlikle adil olacak. Fedakar ve dürüst olacak". (S1)* "...girişimci yapıya sahip olması önemli..." (S1)* "...finansı bilmesi... Olmazsa olmaz bir özellik dürüstlük..." (S1)* "...lider özelliklere sahip olmalı. Faaliyet alanımızla ilgili bilgi ve alakasının olması çok önemli..." (S2)* "Yeniliklere açık olması önemli..." (S2)* "...girişimci özellikte olması çok önemlidir..." (S2)
2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<ul style="list-style-type: none">* "...halefin istekli olması çok önemlidir. İstek olduktan sonra geri kalan her şey halledilir..." (S3)* "Finansal okuryazarlık ve analitik düşünme bence çok önemli..., yine işe uyum konusu da önemli" (S3)* "...halef koyulan kurallara uygun davranacak ..." (S4)* "...iş ileriye taşıyacak girişimci özellik çok önemli...." (S4)* "Finansı ve muhasebeyi bilmezse olmaz. Bu ikisi çok önemli...." (S4)
<i>Seleflerin, Halefin Mevcut İş Devam Ettirme Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<ul style="list-style-type: none">* "Bu işin devamı var. Bu işin devamı olmasa ve paran varsa geçilecek alan karlı bir alansa bu işi yapmayabilirsin ama bu iş devamlı bir iş olduğu için bu benim için bir beklenti değil.... Bir işten bir işe geçmek zordur sağlam tecrüben olacak..." (S1)* "...bizim yaptığımız iş tüm sektörlerle içli dışlı bir alan olduğu için başka alanlara yönelme fikri çok olumlu karşıladığım bir durum..." (S2)
2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<ul style="list-style-type: none">* "...bazı işler bitirilmeli. İşleri sağlıklı şekilde büyütme çok önemli...." (S2)* "Aile anayasasına sahip uymak kaydıyla ve girilecek alan canlı bir alansa farklı işlere girilebilir". (S4)
<i>Seleflerin, Halefin Aile Üyeleri ve Paydaşlarla Sosyalleşmesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<ul style="list-style-type: none">* "...kişinin özellikle işçilerle vakit geçirmesi onları anlaması çok önemli. Bir patron işçisini bir evladı olarak görmeli... tepeden bakmamalı, dertlerini bilmeli sahiplenmeli..." (S1)* "...biz çekirdek bir aileyiz. Söylediğimiz bu durum daha çok büyük aileler için geçerli aslında. Ancak bana göre de bir halef adayının aile üyeleriyle iyi ilişkiler kurması onları tanıması çok önemli.Her ne kadar halefin aile üyeleriyle iyi geçinmesi önemli olsa da bu durum benim için bir beklenti değil". (S2)
2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<ul style="list-style-type: none">* "Halef adayının aile üyeleriyle bir arada olması onları tanıması çok güzel bir etki yaratır. Örneğin bizim ailemizde kişi eğer aile meclisimizin başkanlığını yapmamışsa yönetim kurulu başkanı olamıyor. Aile

	<p>dinamiklerini yönetemiyorsanız bir iş yapacağım derken çok rahat batırabilirsiniz". (S3)</p> <p>* "Ezizim kalabalık bir aile olmamız sebebiyle bu işletmeyi yönetecek kişinin tabii ki aile üyelerini tanması onlarla ortak paydalar üretmesi çok önemlidir" (S4)</p> <p>* "... .. İşleri sorunsuz ilerletebilmen için de işletmenin alakalı olduğu herkesle iyi ilişkiler kurmak onların güvenini kazanmış olmak lazım ... " (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<p>* "... bana karşı sabır gösterecekler ki işi öğrenecekler ve benim de onlara karşı güvenim tam olsun işi devredebileyim...." (S1)</p> <p>* "Sonuçta bizler bu işi ortaya çıkarıyoruz. Çoğu şeyi deneyimleyerek bu günlere geldik. Halefimin de benim bilgi birikimimi edinebilmesi için sabır göstermesi çok önemli". (S2)</p>
2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<p>* "Sabır konusu kesinlikle çok önemli. Halefler önce şunu kabullenmeli; kurucu kurucudur kurduğu gibi de batırır. Bunu kabul ederse bazı şeyleri daha kolay yönetir. Eğer sabır gösterirse halef neyi devralacağını bilir ... " (S3)</p> <p>* "Özellikle işin yapılaş şekline, müşterilerle diyalogu görmesi açısından bana karşı sabrı önemli görüyorum". (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin İşletme Kültürüne Hâkim Olmasına Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<p>* "Halefin şirketi ve şirkette ki işleyişe yönelik bakış açılarını bilmesi çok önemli bir unsurdur". (S1)</p> <p>* "... işletme kültürü, işlerin yapılma şekli, işletme içinde ki davranış kalıpları çok önemli. Bunlara hâkim olması çok önemli. Bizler bunların yerleşmesi için halefe yönelik eğitim programları düzenliyoruz. Çünkü işletmemizde biz değerlerimizle geleceğe yürümeyi hedefliyoruz. Değerlerimizden bağımsız olmak bizim için çok tehlikelidir". (S2)</p>
2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<p>* "İşletme kültürüne hakimiyet kesinlikle gerekli, kültür halefe tamamen ters bir yapıda ise bünye kabul etmez. Sizin karakteriniz şirket kültürüyle tamamen uyumuyor olsa zaten o halefin ben çokta istekti olacağını düşünmüyorum" (S3)</p> <p>* "Değerlerden ödün vermeden kararlar alınmalı. Ailenin temel değerleri çok fazla tartışılmaz. Değerler konusunda mutabık kalınmalı. Değerlerde defoyu kabul edemem". (S3)</p> <p>* "Bu kesinlikle önemli. Çünkü ben de buna göre işletmeyi devredip devretmeme durumlarına karar vereceğim. Mesela ben işletmede ve ailede güven duygusuna çok dikkat ederim. Bunun gibi benden sonra gelecek olan kişide işletme içerisinde ki kültüre hakimiyeti ararım". (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin Daha Önce Tecrübesinin Olması Durumuna Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	<p>* "Daha önce iş hayatını görmesi önemli. Başka işletmede çalışmış olması lazım. Orada daha disipline olurlar, başkasının emrinde oldukları için". (S1)</p> <p>* "İş yaşamına girmiş olması önemli... %70 bizde ve %30 başka işletmede çalışmış olması tercihim. Çünkü bizim işimizi sadece bizde öğrenebilir..." (S2)</p>

<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p>* "Bir iş tecrübesinin olması önemli, yüzde doksan dokuz nokta dokuz önemli yani. Bir iş deneyiminden geçmeden bir yönetim kuruluşuna gelmek kanunen miras hakkı vesaire nedeni ile mümkün ama sağlıklı mı değil. Daha önce içeride ya da dışarıda bir iş tecrübesinin olması önemli". (S3)</p> <p>* "Tabii tecrübesinin olması önemli. Çocuğun başka yerde çalışması daha iyi onun farklı yönlerini görürsün.". (S4)</p>
<p><i>Seleflerin, Halefin Mevcut İş Aile İçinde Tutma Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p>* "Eğer yönetim kabiliyetinde insanlar yoksa iş dışarıya verilebilir. Bu zor bir karar...". (S1)</p> <p>* "Biz aslında ileri ki yıllar için işin devamlılığını sağlamak için işi profesyonellere devredebilir miyiz diye şu anda çalışmalarımız var. Çünkü liyakat bizim için çok önemli. Biz küçük bir aileyiz. Ailemizin küçüklüğü ve işletmemizin sürekli olması istememiz sebebiyle ilerleyen zamanlarda yönetimi profesyonellere devredebiliriz. Aile içinden bu liyakatte kişiler çıkmayabilir. Ama işletmenin mülkiyeti ailemizde kalacak biz direk icra makamında olmayacağız". (S2)</p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p>* "Biz genellikle işleri profesyonellerin yönetmesini istiyoruz. Çünkü aile içinden işin başına gelecek kişi o işin uzmanı olmayabilir ya da bu alana kabiliyeti olmayabilir.... İş ailede kalır ama icracı her zaman aileden birileri olacak anlayışı çok sağlıklı bir anlayış değil açıkçası". (S3)</p> <p>* "Açıkçası bizim kalabalık bir aile olmamız sebebiyle kardeşlerimin çocukları da bu işletmenin muhtemel yönetici adayları... biri yoksa biri var. Ama iş yapmada gözü yoksa işletmeyi batıracak değiliz. İş daha iyi yapan kişilere gel bu işin başına sen geç denilebilir". (S4)</p>
<p><i>Seleflerin, Kendilerinde Mevcut Olan Değer Yapısını Halefte Aramaları Eğilimine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p>* "... bana benzemiyor diye örneğin sırf namaz kalmıyor diye de işi çok iyi yapan birine yönetimi vermemezlik yapmam. Yani işini iyi yapması daha önemli". (S1)</p> <p>* "...halefin bana uyumlu olmasından ziyade işletmenin sürekliliğini sağlamak adına bazı durumları ararım". (S2)</p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p>* "... Burada önemli olan işleri karşılıklı anlayış ve saygıyla yönetmek. Yani öncelik işlerin yürütülmesi. Arada mutabakatın varlığı önemli ama mutabakatı sağlayacağız derken de işlerin sakız gibi uzamaması lazım. Değerlerden ödün vermeden kararlar alınmalı. Ailenin temel değerleri çok fazla tartışılmaz. Değerler konusunda mutabık kalınmalı ama farklı yaşam tarzları olabilir ...". (S3)</p> <p>* "Benden sonra gelecek olan bana uyumlu olmuş olmaması çok önemli değil. Asıl şirket bu duruma ne diyor o önemli. ... Farklı olması benim açımdan herhangi bir engel teşkil etmez dolayısıyla böyle bir beklentim yok. İşleri devam ettirebiliyor mu ona bakarım". (S4)</p>
<p>Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulgular</p>	
<p><i>Halefin Yönetimi Devralma Yönündeki İsteksizliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile</p>	<p>* "Ben aşağı yukarı devredeli 3 sene oldu. halefin böyle bir durumunu sezseydim ya diğer oğluma ya da işi daha iyi yapacak güvenilir birine devrederdim". (S1)</p>

İşletmesinden seleflerin görüşleri	* "Halef küçük yaşlardan itibaren işletme içinde bulunduğundan böyle bir durumla karşılaşmadık. Böyle bir durum benim için zorluk olmadı ancak bu durumla karşılaşacak olsaydım profesyonellere devrederdim işi". (S2)
2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	* "İsteksiz biri varsa derhal durum profesyonel yöneticilere havale edilmeli. Türkiye'deki en önemli sıkıntı kurulan işin ardından selefin oğlu yok kızı yok Gerekti sistemi kurduktan sonra işi profesyonellerle yürütürsünüz". (S3) * "... Kaldı ki bizim ailemiz büyük eğer biri istemese de mutlaka bir diğeri yönetimi almak isteyecektir. Biri olmasa da bu işletme devam edecek". (S4)
Halefin Girişimci Yeterliliklerine Olan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları	
1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	* "... girişimci bir yapıya sahip olması önemli. Yoksa durduğunuz yerde kalırsınız. Hatta işletme geriye gitmeye de başlar. Benim oğlumun girişimciliğiyle ilgili bir sıkıntım olmadı şükür". (S1) * "... biz hemen hemen tüm sektörlerle bağlantı içindeyiz. İşletmemizin sürekliliği için neye ihtiyacım olduğunun görülmesi adına bu önemli bir özellik. Zaten halef işletmede olduğu için benim böyle bir zorlukla karşılaşmam olmadı". (S2)
2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	* "Herkes girişimci olmak zorunda değil yani olursa iyi olabilir belki ancak bazen risk teşkil edebilir bu durum. İş başlatmak için girişimci olmak önemli ama işi sürdürmek için girişimci ruh olmasa da olur". (S3) * "Bizim buralara getirdiğimiz işletmeyi tabii ki benden sonrakiler daha ileriye taşıyacak. Bunun için girişimci özellik çok önemli. Ben halefin girişimciliğine yönelik herhangi zorluk yaşamadım" (S4)
Halefin İşletmeye Katılmadaki Gönülsüzlüğü ile Memnuniyetsizlik ve Motivasyon Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları	
1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri	* "Bilmiyorlar başka bir iş. ... Hep buradalar. O yüzden bir gönülsüzlük olmadı. İşte oğlumun yanımdan hiç ayırmadım. Memnuniyetsizlik motivasyonsuzluk olsaydı damadıma, diğer oğluma yönelebilirdim. Ben böyle bir durumu hiç sezmedim". (S1) * "Halef adayı üniversiteyi bitirir bitirmez işletmede farklı kademelerde çalışmaya başladı. Çalışmadan önce de zaten halefe yönelik bazı eğitimler yapmaya gayret gösterdik. Yani işletmeye yönelik meyil gösterdin istedik. Bu yüzden bir gönülsüzlük sezmedim. Ama bu sıkıntılar yaşanmasın diye yapılan planlamalar doğrultusunda işlerin icrası konusunda profesyonel yönetime geçişi düşünüyoruz zamanla" (S2)
2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri	* "... halef adaylarımız yaklaşık lise yıllarından itibaren aile meclislerinde bulunmaya başlar. Ucundan köşesinden işlere bulaşır. Hiç gönülsüzlük sezmedim buna yönelik zorluk düşüncesi olmadı" (S3) * "... Yani selefin devretmeye niyeti varsa ya aileden birine devreder ya da işin sürdürülmesini sağlayacak mekanizmaları kurar. Halefte en ufak bir gönülsüzlük varsa ben işletmeye sokmam. Bu durumda profesyonellere yönetimi devrederiz. Kurallar neyse ona göre hareket edeceksin". (S3) * "Oğlum askerden gelir gelmez hemen işlere atıldı. Zaten çocukuktan beri baba ben de burada çalışacağım deyip dururdu. Gönülsüzlüğe da isteksizlik olmadı" (S4) * "... halef adayında memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüldüğünü yaşadığımda bunu aşmak için çeşitli alanlara yöneldim. Örneğin maaş bağlama ve yükseldiği kademeğe göre maaşın yükseltilmesi gibi. Bu durum

	<p><i>uzun sürmedi aldığım tedbirlerle ama uzun sürseydi zorlamazdım. Diğer halef adaylarına yönelirdim". (S4)</i></p>
<p><i>Bilgi Yetersizliğinden Kaynaklı Olarak Haleflerin Devir Sürecinde Yavaş Davranmalarına Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Küçükten beri işleri zaten gördüler öğrendiler. Yeni şeyler ortaya çıkarsa da yapacak bir şey yok yaşayarak öğrenecekler" (S1)</i></p> <p><i>* ".... çoğu şeyi zaten gördü. Ama ilerleyen zamanlarda böyle bir durum yaşanmasın diye işi profesyonellere devretmeyi düşünüyoruz" (S2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Bir sene yumuşak davranırız. Bizim açımızdan bir zorluk olmadı Becerememekte bir eğitim olmuş oluyor. Neyi beceremediğini görecektir Yavaşlık olabilir başta biraz ama hep yavaşsa o zaman bu işin geleceğini etkileyebilir. Bu konuda birazcık daha kişiyi geliştirmek lazım. Oryantasyon, iletişim ve ekiple bu durum aşılabilir" (S3)</i></p> <p><i>* ".... Aile meclisi gibi mekanizmalar çocukların genç yaşta bu kültürün içinde büyümesini kültüre girmesini sağlayan mekanizmalar" (S3)</i></p> <p><i>* "Oğlum işi hemen kavrar öğrenmeye meyl çok yüksek. Bir de küçüklükten beri yanımda olduğu için hemen hemen her şeyi görme imkân oldu. Bu benim için zorluk değil" (S4)</i></p>
<p>Halefin Süreci İçerisinde Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi</p>	
<p><i>Selefin Devretme Niyetinin Olmasına Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Selefler ben bırakırsam çocuklar benim gibi yapamazlar gibi duyguya kapılırlar. Biz bunu büyüklerimizi içimizde tutarak aşyoruz. Sorumluluklarının artık devredilmesini kendileri fark ediyorlar. Böyle olunca otomatikman devir kolay oluyor". (H1)</i></p> <p><i>* ".... yönetim kurulu, aile anayasası gibi yapılanmalar bu isteksizlik durumunun önüne geçmek için yapılıyor. Bizim işletmemizde de bu yapılanmalar olduğu için aksama yaşamıyoruz". (H2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Yani tabii niyet olmalı. Niyet yoksa boşuna kirek çekme olabilir." (H3)</i></p> <p><i>* ".... zorla bir babanın çocuğuna devretmesi hem çocuk tarafından hem de baba tarafından aile şirketlerinde işleyişte sıkıntıya sebep veriyor. Dolayısıyla bu durum benim açımdan bir beklentidir" (H4)</i></p>
<p><i>Devir Sürecinde Selefin Bir Süre Şirketten Ayrılarak Halefin Güven Kazanmasına Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* ".... O durum bence sakıncalı olur. Bir kurum büyüyor ama geride bir bilgi bankası var. Ondan ara ara işletmeden ayrılmasını bekleyemeyiz" H1</i></p> <p><i>* "İşletmemizde erken yaşlardan itibaren bulunduğum için çoğu işi gördüm bazılarını yönetme fırsatım oldu. Bu nedenle kendime güven duygumun olması için böyle bir beklentim yok. Zaten kurucunun veya selefin şirketten bir süre ayrılması, halefi dışardan izlemesi çok doğru da değil". (H2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Beraber çalışırken ki süreçte belli görevler devredilmeli Görevin deneme süreci olmaz. Deneme sürecini iş içerisinde icrada bazı görevlerle yapmalılar". (H3)</i></p>

	<p>* "... ayrılarak değil aklımda başka formülle yapılabilir. Sonuçta bazı kritik kararlar almak lazım. Bunu da ancak büyüklerle yapabiliyorsun. O tecrübeden faydalanmak lazım. Onun için işlerden ayrılarak değil de başka bir alternatifle yapılabilir". (H4)</p>
<p><i>Selefin Halefe Karşı Saygılı Tutum Sergilemesi ve Anlayışlı Olmasına Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p>* "Yönetici yönetimi devrederken acabaları yaşayabiliyor. Bu ise genelde halef adayındaki tutum ve davranışlardan ileri geliyor. ... işletmeyle alakadar olduğum, babamın yanında büyüdüğüm için ben böyle bir saygı görmeme ve anlayış sorunu gibi bir sıkıntı yaşamadım". (H1)</p> <p>* "Bu konuda zorluk yaşamadım. İşletmeye dahil olurken XYZ Bey (halefin babası) bize karşı anlayışlıydı. Benim anlayışlarımı, değer yargılarımı herhangi bir baskı veya saygısızlık sezmedim. Benim de aile kültürüne uygun davranmam beklendi". (H2)</p>
<p>2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p>* "Tabi bu konu önemli. Ancak benim bu konuda yaşadığım bir olumsuzluk olmadığı için ayrıntılı bir yorum yapamam" (H3)</p> <p>* "Bu kesinlikle önemli. Bu olmazsa güç savaşı başlar. ... Dolayısıyla şirket geleceği karanlık olur. Yani bir kere selefte halefi işlerden uzaklaştıracak bir güç var. Selef bunu kullanırsa işletme süruncemede kalacaktır" (H4)</p>
<p><i>Devir Sürecinde Halefin Bazen Selef Tarafından Denetlenmesine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p>* "... benim açımdan selefin ara ara faaliyetlerimizi denetleme değil de daha çok yapılanları görmesi, tavsiye vermesi veya onaylaması bir beklentidir" (H1)</p> <p>* "... Devir sürecinde ise tabi selef bazı konularda kendi tecrübesini halefe aktarır tabi. Zaten bu da denetim değil işletme adına fikir açıcı faaliyetlerdir. Haleflerin devir süreci sonunda yönetimi devralmasıyla selef tarafından yapılacak denetimler rahatsız edici olabilir". (H2)</p>
<p>2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p>* "Aklımda bu süreci aktörler karşılıklı planla uygulayacakları için bu durum denetleme olmaktan çıkar bence. Selefin görüşleri çok önemlidir. Acaba doğru yolda mıyız, eksik işlemimiz var mı diye görüş almak isterim". (H3)</p> <p>* "Tabi süreç içerisinde denetleme mutlaka olmalı. Çünkü süreci ortaya çıkaran, bilen zaten o. Denetleme yapılırken fikir alışverişi gibi faaliyetlerde olacaktır. Sonuçta tecrübelerin bilginin aktarımı veya iyileştirilmesi konuları gündeme gelebilir. Bu sebeple bu durum benim açımdan önemli bir beklenti unsurudur". (H4)</p>
<p><i>Selef Tarafından Devir Sürecinin Ayrıntılı Biçimde Hazırlanması ve Halefi Bu Planlanan Sürece Yönelik Yetiştirilmesine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p>* "Selef ile halefin devir sürecinde eşit oranda etkili olduğuna inanıyorum. Diğer yandan öğretmen öğrenciyi eğitir, yetiştirir ve sene sonunda iyi notla mezun olmasını bekler. Aynı şekilde selefte halefi eğitecek tabi. Devir sürecini hazırlaması değil ama beni sürece yönelik yetiştirilmesi beklentim". (H1)</p> <p>* "... Bence devir gibi önemli bir konuda selef ya da halef gibi tek aktörle planlama yapılmamalı. Bir ortak akıl öncülüğünde süreç planlanmalı ve işletilmeli. Eğitim de selef tarafından değil kurallar dahilinde işletilmeli". (H2)</p>
<p>2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile</p>	<p>* "... devir sürecini bence tüm aktörler bazında planlanması bence daha önemli. Bu planlanan sürece göre yetiştirilebiliriz. Sadece selef eğitemez ki her</p>

<p>İşletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>şeye vakıf olamayacağı için. Bu süreç kesinlikle ortak bir payda etrafında oluşturulmalı” (H3)</i></p> <p><i>* “Selefin süreci planlaması ve halefi hazırlaması benim açımdan bir beklenti unsuru tabii ki. Bir baba evladını göreve hazırlamazsa o evlat nasıl görevi devralabilecek. Mesela yönetimi devralmak için belli bir donanım sahibi olmak lazım. İşte bu donanımı baba evladına kazandıracak yani yönetime hazırlayacak” (H4)</i></p>
<p>Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulgular</p>	
<p><i>Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerin Halefte Yarattığı Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* “Biz bu durumu yaşadık. Kendi tecrübelerini bir anda bizde görmek istemeleri sebebiyle bu bir sıkıntı oluşturmakta. Babam bir anda bizim yetişmemiz için bazen fazla ve aşırı sabır bekliyor. Bu çoğu zaman zorluk oluşturuyor”. (H1)</i></p> <p><i>* “... bizim işletmemiz özelinde düşündüğümüzde selef zaten bu sürecin karşılıklı diyalog ve anlayışla ilerletilmesi gerektiğini bilir. Bu sebeple selefin sorgusuz sualsiz bir sabır isteği olmadı. Haliyle böyle bir zorluk unsuru oluşmadı”. (H2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* “Ben hiçbir zaman benden öncekilerde böyle bir beklenti sezmedim. Doğal olarak bu durum benim için bir zorlukta oluşturmadı. Bizde her zaman iki tarafta birbirine saygılıdır birbirini mutlaka dinler. Çünkü iki tarafında istekleri beklentileri var”. (H3)</i></p> <p><i>* “Ben böyle bir zorluk unsuruyla karşılaşmadım. Bize yönetim kuruluna geç denildi ve geçtik ...” (H4)</i></p>
<p><i>Selefin Yöneticiliği Bırakmama İsteğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* “Ben böyle bir zorluk durumundan bahsedemem açıkçası. Zaten biz gereken özen ve önemi babama gösterdik hala gösteriyoruz. Belki ben gittikten sonra beni saymazlar düşüncesi olsaydı bu zorluk ortaya çıkardı ama böyle bir durum olmadığı için herhangi zorluk olmadı”. (H1)</i></p> <p><i>* “... Babamı biz hala işletmede tuttuğumuz için kontrolü bırakmama isteği gibi bir durum olmuyor”. (H1)</i></p> <p><i>* “... bizim işletmemizde ne zaman ne yapılacağı gibi konular en ince ayrıntısına kadar belli ve yazılı olduğu için ben dahil herkes ne zaman ne sorumluluk alması gerektiğini biliyor ... XYZ (Halefin babası) Bey sürece tamamen saygılı. Zaten bu saygı işletmenin devamlılığını istemesinden kaynaklı. Durum böyle olunca ben işletmemizde buna yönelik bir durum yaşamadım.Biz kurumsallaşmış bir aile işletmesiyiz. Zamam gelince herkes yapması gerekeni bilir”. (H2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* “Süreç planlı işletildiği için böyle bir durum olmadı” (H3)</i></p> <p><i>* “Bizim böyle bir sıkıntımız yok. Çünkü ben selefle uzun süredir beraber çalışıyorum. Kaldı ki şu an hala beraber çalışıyoruz. Bana duyduğu güven fazla olduğu için benim açımdan bu durum zorluk oluşturmuyor”. (H4)</i></p>
<p><i>Selefin İş ve İşletme ile Kendini Özleştirmesinin Halefte Oluşturduğu Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile</p>	<p><i>* “... .. biz işletmede büyüdük. Hep babamın yanındaydık. Böyle olunca aklımda işletme bizi tanıdı, tedarikçiler bizi tanıdı. Babam da yönetimi bize</i></p>

<p>İşletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>devredince bir tanışıklığımızın olması sebebiyle herhangi bir sıkıntı yaşanmadı". (H1)</i></p> <p><i>* "Bence selefin kurmuş olduğu işletmeyle bir görülmesi kadar doğal bir durum yok... erken yaşlarda işletmeye dahil olmam sebebiyle aslında beni de herkes tanıyor, biliyor. Böyle olunca paydaşlar tarafından olumsuz bir durum sergilenmiyor. XYZ Bey'in (Halefin babası) işler sadece benim çevremde dönsün kurumsallaşmayalım diye bir algısı olsaydı illa ki farklı bir durumla karşı karşıya kalacaktık. Böyle olsaydı benim için zorluk unsuru olurdu ancak şu an için herhangi zorluk durumundan bahsedemem". (H2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Mutlaka özdeşleşir. Özdeşleşmesi de aslında doğal olan... Bütün çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, herkese bence bu sürecin planlı olduğunun iki tarafın da aynı niyette olduğunu ve zamanın geldiğini hissettirip bunu bildiğimiz sürece zorluk olmuyor aslında. Tabi süreç planlı işletildiği için selef bu özdeşleştirmeyi ne zaman ne şekilde sonlandıracağı bilir". (H3)</i></p> <p><i>* "Bu tabi bir zorluk unsuru oluşturur. En basit haliyle babamla çalışanlar hala işletmelerimizde var. Yıllarca ondan talimat almışlar. Onun iş yapma tarzını biliyorlar. Haliyle bir şey diyeceğim zaman amalarımız olabiliyor. Bu açıdan bir tepki vs. almadım ama bu zorluk aktımın bir köşesinde hep var" (H4)</i></p>
<p><i>Selef ve Aile Üyeleri Tarafından Halefe Duyulan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Bizim şirketimizde adeta bir saygı kültürü var.. Babamın zamanında yaptığı taksimat ve görev dağılımı doğrultusunda her şey yürütülüyor. Her ne kadar ablalarım bizden büyükse de babamın kararları doğrultusunda her şey yürütüldü. Her şey bu duruma göre şekilleniyor. Bu açıdan bu durum bir zorluk unsuru değil". (H1)</i></p> <p><i>* ".... biz çekirdek aileyiz. Benim için selefin güven duyması daha önemli açıkçası. Bizim işletmemizde böyle bir güvensizlik durumu yaşanmadı o yüzden herhangi bir zorluk durumu yaşamadım". (H2)</i></p>
<p>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</p>	<p><i>* "Ben, yaptığım işlerde bana karşı selefin ve diğer paydaşların güven duyduğunu hissederek çalıştım sürekli. Bu güven duygusundan cesaret alıp zaten devir konusunda öne atılabildim" (H3)</i></p> <p><i>* "Yönetime gelmen için zaten selef tarafından güven kazanmış olman lazım. Yoksa zaten işlere yavaşamazsın.... .. Ben güvensizlik durumu yaşamadım benim için bu durum bir zorluk belirtmiyor". (H4)</i></p>