

AİLE İŞLETMELERİNİN KUŞAKLARARASI DEVRİ: VÂRİSLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Mehmet YETKİN** & YASİN ÇAKİREL***

Öz

Aile işletmeleri, özel sektör bağlamında ciddi bir paya sahip olup Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de ülke ekonomisi için büyük bir önem arz etmektedir. Büyümeleri ve hayatlarını devam ettirebilmeleri adına uzun soluklu politikalar belirleyerek yapılarını buna göre düzenlemeleri gerekmektedir. Söz konusu işletmeler ekonomik, kültürel veya sosyal nedenlerden dolayı uzun ömürlü olamamaktadır. Bu noktada devir süreci bir aile işletmesinin geleceği için kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, sonraki kuşağın konuya olan bakış açısı pek bilinmemekle birlikte kurucuların yaklaşımları ön plana çıkabilmektedir. Konunun daha bütüncül bir şekilde ele alınması hem kurucuların hem de varislerin görüşlerinin birlikte değerlendirilmesi sağlıklı bir devir süreci için önem arz etmektedir. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada, kuşaklar bağlamında devir sürecinin incelenmesi suretiyle sürdürülebilirliğe engel teşkil edebilecek etmenlerin neler olduğunun açıklanması ve bunlara getirilebilecek çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmaktadır. Kırklareli'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahipleriyle mülakatlar gerçekleştirilerek konu hakkındaki görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kurucu ve varislerin mensubu oldukları kuşağın özellikleri, davranış biçimlerini etkilemekte ve işletmenin sürdürülebilirliği noktasında belirleyici rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kuşaklararası İletişim, Devir, Sürdürülebilirlik

TRANSGENERATIONAL SUCCESSION OF FAMILY FIRMS: A RESEARCH REGARDING SUCCESSORS

Abstract

Family businesses have a significant share in terms of private sector and they have an essential place not only in Turkey's economy but also in the whole world. In order to grow and sustain their lives, they need to apply long term-policies and organize their structures accordingly. These businesses cannot survive due to social reasons such as economic, cultural or individual behavioral differences. At this stage, the notion of succession plays a fundamental role for the future of a family business. However, the next generation's point of view about the subject is not known and the founders' approaches can be more dominant. Hence, a holistic

* Bu makale Mehmet Yetkin'in Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırladığı yüksek lisans tezinden türetilmiştir

** Doktora öğrencisi, Kırklareli Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı, myetkin@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0002-1679-6176>

*** Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı, yasinacakirel@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4019-7381>

approach to the aforementioned topic is much appreciated by reflecting both founders' and successors' views for a robust process. In this study, where qualitative research method is adopted, it is aimed to explain what are the factors that can prevent sustainability by examining the succession process in the context of generations and to be able to offer solutions. Interviews were performed with the owners of family businesses in Kırklareli, and their opinions were received on the subject. According to the findings obtained the characteristics of the generation that the founder and successors belong to affect their behavioral attitudes and play a determining role in regard of the sustainability of the business.

Keywords: Family Firms, Intergenerational Communication, Succession, Sustainability

Giriş

Dünya'daki işletmelerin yaklaşık olarak %70 ila %90'ının aile işletmeleri olduğu belirtilmektedir (Zellweger, 2017: 24). İşletme türleri incelendiğinde aile işletmelerinin öne çıktığı (Sharma, Chrisman ve Gersick, 2012: 6) ve küresel iş hacminin üçte ikisine katkı sağladıkları ifade edilmektedir (Ballal ve Bapat, 2019: 302). Avrupa Komisyonu'na göre, aile işletmeleri Avrupa'daki istihdamın %60'tan fazlasını sağlamaktadır. Bu oran aynı zamanda yine Kıta Avrupa'sının toplam istihdamının %50'sine denk gelmektedir (European Commission DG Enterprise and Industry, 2009). Dünya genelinde olduğu gibi Avrupa'da da aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payının %70-%90'larda olduğu tespit edilmektedir (Zellweger, 2017: 25).

Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile işletmeleri olup ortalama ömürleri 25 yıldır ve sadece %3'ü dördüncü kuşağa erişebilmektedir. İkinci kuşağa başarıyla aktarılabilme oranıysa dünya ortalamasına paralel olarak %30 dolaylarında seyretmektedir (Sönmez, 2015: 4; Hürriyet Ekonomi, 2017). Aile işletmelerinin uzun ömürlü olamamasının esas sebeplerinden biri devir sürecinin bir plan dahilinde ele alınmamasıdır. Bu sorun, işletmelerin devamlılığına engel teşkil etmektedir (Grote, 2003: 113; Scholes, Westhead ve Burrows, 2008: 9). Devir konusuyla alakalı farklı çalışmalarda devir ve aile işletmesi kavramlarının önemi vurgulanmış olsa da genel itibariyle aile işletmelerinin devir sürecini sağlıklı bir şekilde yürütemediği ve sürece önem vermedikleri tespit edilmektedir (Lansberg, 1988: 35; Handler, 1994: 133; Stavrou, 1998: 135).

Sharma, Chrisman ve Chua (2003 b: 2-11)'ya göre sağlıklı ve etkin devir için sadece bir vârisin işletmede var olmasının yeterli olmadığı belirtilmektedir. Yönetimde aktif olan yeni neslin devir sürecini içselleştirebilmesi başarılı bir sonucun elde edilmesi adına önem arz etmektedir. Devir süreci nesilden nesile aktarım olarak ele alındığında, kazanılan tecrübenin en verimli olduğu dönem, birinci nesilden ikinci nesle geçişte gerçekleşmektedir (Astrachan, Klein ve Smyrnios, 2002: 49). Bu dönem erken dönem sosyalleşme, iletişim ve ortak değerlerin vârise benimsetilmesi adına önemli bir dönemeç olarak görülmektedir (Dyer ve Handler, 1994: 72; Haugh ve McKee, 2003: 145). Dolayısıyla ikinci kuşağa

mensup aile bireylerinin bilhassa küçük yaşlardan itibaren işletmeye dâhil olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü aile ve girişimcilik kavramlarının temelleri bu dönemde erken tecrübe sayesinde atılmaktadır.

Kurucular birtakım zorluklar çekerek işletmeleri belirli bir yere taşımaktadır. Ancak, vârisler farklı sebeplerden dolayı işi devralma noktasında isteksiz olabilmektedir. Ülke ekonomilerinin âdeta lokomotifi olan aile işletmelerinin neden uzun ömürlü olamadığının araştırılmasının bu nedenle devir perspektifinden incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, kurucu-vâris ilişkisi bağlamında aile işletmelerinde devir sürecini incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, aile işletmeleri kavramı ve temel özelliklerine değinilmektedir. İkinci bölümde, devir kavramı ve devir sürecinde iletişim, kuşak kavramı ve yaşanan sorunlar ile vekalet teorisi kapsamında kurucu-vâris arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Nitel araştırma deseninin benimsendiği bu çalışmanın üçüncü bölümünde, yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. Müteakip bölümde ise yarım biçimsel mülakatlar ile elde edilen veriler ışığında bulgular analiz edilerek yorumlanmaktadır. Sonuç kısmında ise aile işletmeleri için önerilere yer verilerek çalışmanın tamamlanması amaçlanmaktadır.

1. AİLE İŞLETMELERİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Sosyal bilimlerde bir olguya herkes tarafından kabul gören bir tanımın yapılamaması söz konusu olabilmektedir¹. Bu durum aile işletmeleri kavramı için de geçerliliğini korumaktadır. Araştırmacıların hâlihazırdaki tanımlamaları gözden geçirmeye çalışarak aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayırt etme çabasının söz konusu disiplinin alan yazında kendine yeni yer bulan bir başlık olması sebebiyle yadırganmaması gerektiği ifade edilmektedir (Neubauer ve Lank, 1998: 66).

Geleneksel perspektiften bakıldığında aile, piyasa ya da pazar koşullarından ayrı tutulmaya çalışılan sosyal bir yapı şeklinde ele alınmaktadır. Bourdieu (1996: 20) çalışmasında aile *“Ekonominin alışlagelen kurallarının askıya alındığı bir dünya, piyasada kabul gören değiş-tokuş değerlerinden farklı olarak güven ve alıp vermenin yapıldığı yer”* olarak ifade edilmektedir. Hem aileyi hem de işletmeyi birlikte ele alan ilk tanım 1964 tarihinde Donnelly’in Harvard Business Review dergisinde çıkan *“Family Business”* makalesinde yer almaktadır (Özmutaf, Kırbac, Ustaoglu, Aytaş, 2016: 262). Yapılan bu tanımlama *“Bir ailenin en az iki nesli ile yakından özdeşleşen ve bu bağın şirket politikası, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde etkili olduğu işletmeler”* şeklinde ifade edilmektedir (Donnelly, 1964: 94).

Chua, Chrisman ve Sharma (1999: 35) araştırmalarında aile işletmesi, *“Ailenin vizyon ve misyonunu hem gerçekleştirmek hem de takip etmek üzere, kuşaklar farklı olsa da aynı aileye mensup bireyler tarafından idare*

¹ Girişimcilik (Shane ve Venkataraman, 2000), kurumsal girişimcilik (Sharma ve Chrisman, 1999) ve liderlik (Yukl, 1989) hususlarında tanımlama çabaları hala devam etmektedir.

edilen işletmeler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama gerek yönetimde bulunan gerekse gelecek kuşağın işletmeye ve yönetime karşı tutumlarını inceleme adına bir avantaj sunmaktadır (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009: 357).

Aile işletmeleri çalışmalarına bakıldığında esas vurgulanmak istenen husus, firmanın uzun vadede sürdürülebilirliğinin sağlanması ve yine firmanın ailenin kontrolünde ömrünü devam ettirmesi en önemli özellikler olarak ön plana çıkmaktadır (Sievinen, Ikäheimonen ve Pihkala, 2019: 3). Kurucuların sürdürülebilirliğin sağlanması adına yönetimin devri için gerektiğinde birtakım fedakârlıklarda bulunması gerektiği de ifade edilmektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 81).

Aile işletmeleri, kuruluş ve gelişme süreçlerinde aile işletmesi olmayanlara göre avantajlı konuma sahip oldukları gibi rekabet hususunda diğer işletmelere göre üstünlükleri vardır (Aronoff, 2004: 55). Rekabet avantajı iki perspektiften ele alınabilir. Bunlar, mülkiyet ve yönetim kavramlarıdır. Mülkiyet açısından bakıldığında, işletme sahipleri varlıkların büyük bir çoğunluğunu ya da tamamını elinde tutmaktadır. Yönetim tarafından ele alındığında da çoğu zaman işletme sahipleri yönetim pozisyonlarında söz sahibi olmaktadır (Lee, 2006: 104). Demsetz ve Lehn (1985: 1156-1157) araştırmalarında, yönetimde söz sahipliği ve mülkiyeti elinde bulundurmaya ilaveten, işletmenin kuruluş sürecinden itibaren ailenin manevi olarak var olmasının, işin kontrol edilebilmesi adına büyük bir üstünlük sağladığından söz etmektedir. Hatta bu noktada, kurucu aile üyelerinin işletmede daha aktif bir şekilde rol almaları kârlılığı olumlu manada etkilemektedir (Anderson ve Reeb, 2003: 1306).

Bazı araştırmacılar, aile işletmelerinde karşılaşılan sorunları şu şekilde sıralamaktadır: Kurumsallaşamama (Özkaya ve Şegül Muter, 2006: 110), aşırı kâr payı dağıtımı (DeAngelo ve DeAngelo, 2000: 172), yöneticilerin sabit fikirli olması (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel ve Gutierrez, 2001: 84-92), ürün bağlamında yenilik ve inovasyona önem verilmemesi (Miller ve Le Breton-Miller, 2006: 76), yeni teknolojilere yeterli bütçenin ayrılmaması (Church, Fishlow, Fligstein, Hughes, Kocka, Morikawa ve Scherer. 1990: 721-734), servetin çalışanlardan aileye tekrar dağıtılması (Burkart, Panunzi ve Shleife, 2003: 2192). Tüm bu faktörlerin, aile işletmelerinin temel yetenekleri (*core competencies*) ve finansal durumları üzerinde olumsuz etki yapabileceği düşünülmektedir.

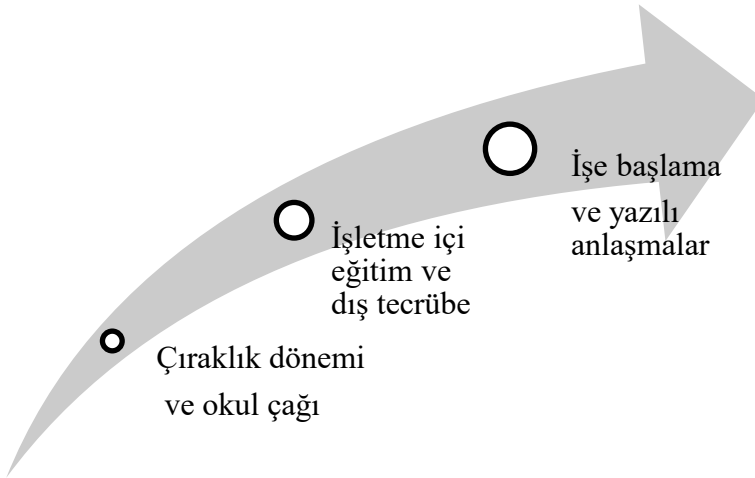
2. AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR SÜRECİ

İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmesi çok önemli bir husus olduğundan, devir olgusu ve aile işletmeleri âdeta *siyam ikizlerine* benzetilip her iki unsur birbiri ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Lambrecht ve Donckels, 2006: 388). Devir noktasında en önemli nokta, işletmenin sadece maddi bir unsur olarak algılanmaması ve manevi anlamda da aile mirasının devam ettirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Bjuggren ve Sund, 2001: 11).

Literatür incelendiğinde devirle ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Beckhard ve Burke (1983: 3) çalışmalarında devir, yönetimin aile üyesi ya da aileden olmayan profesyonel bir yöneticiye kurucu tarafından devredilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Alcorn (1982: 148) ise devir sürecinde üst yönetimde değişim unsurunun altını çizmekte olup bu sürecin işletmenin tamamını etkilediğini belirtmektedir. Handler (1994: 134)'a göre, devir sadece yönetimin vârise teslim edilmesinden ibaret olmayıp zaman içinde gelişen ve farklı aşamaları olan belki de vârisin işe dâhil olmadan önceki zaman diliminin de hesaba katılması gereken bir kavram olduğuna vurgu yapmaktadır.

İşletmenin bir kuşaktan diğerine aktarılabilmesinde devir süreci çok önemli olmasına rağmen, bu noktada sürecin planlanarak sağlıklı bir şekilde yürütülmesi göz ardı edilmekte ve birçok aile işletmesi bu gerçeği ihmal etmektedir (Lansberg, 1988: 26; Handler, 1994: 133; Gagne, Marwick, Brun de Pontet ve Wrosch, 2019: 1). Handler (1990: 40)'ın araştırmasına göre, devir sürecinin etkin bir şekilde ifa edilmesi adına kurucu-vâris arasında karşılıklı saygı ve anlayışla birlikte işin devamı için kararlılık ve isteğin de olması gerekmektedir. Ayrıca vârisin donanımı, tecrübesi, zamanlama ve iletişim, devir sürecinin etkinliğinde kritik rol oynamaktadır (Dyck, Mauws, Starke, Mischke vd. 2002: 144). Bazı araştırmacılar devirde istek, bu isteğin sürdürülmesi ve vârisin sorumluluk üstlenme arzusunun da vurgu yapmaktadır (Dascher ve Jens, 1999: 2). Dahil olma ile ilgili ideal süreç aşağıda yer alan Şekil 1'de ifade edilmektedir.

Şekil 1. Vârisin Dahil Olma Süreci



Kaynak: Lambrecht ve Donckels, 2006: 396

Şekil 1'e göre çıraklık dönemi ve okul çağı çekirdekten yetişme kavramı ile örtüşmektedir (Pham, Bell ve Newton, 2019: .271). Akabinde

süreç işletme içi eğitim ve dış tecrübe ile devam etmekte (Brockhaus, 2004: 168) ve işe başlama ve yazılı anlaşmalar ile de sonlandırılmaktadır.

Aile işletmelerinde kurucunun işi bırakma isteği önemli bir sorun teşkil etmekte ve gerek işletmede gerekse ailede güç kaybetme korkusuna neden olmaktadır (Lansberg, 1988: 27; Handler, 1994: 144; Brockhaus, 2004: 170). Allen ve Langowitz (2003: 10)'e göre, üst yönetim asla emekliliği düşünmemektedir. Vârisin devralma isteği ise devirde belirleyici olan etkenlerden birini oluşturmaktadır (Goldberg ve Wooldridge, 1993: 70; Gagne vd. 2019: 3). İsteğin altında yatan unsurlar; adanmışlık düzeyi, vârisin olgunluğu ve sorumluluk üstlenme derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Pyromalis, Vozikis, Kalkaneras, Rogdaki ve Sigalas, 2006: 430). İletişim hususunda şayet aile bireyleri ortak değerleri paylaşacak şekilde güven temelli hareket eder ve birbirlerinin kararlarına saygı duyarlarsa devir sürecinin daha sağlıklı bir şekilde ilerleyeceği vurgulanmaktadır (Handler, 1994: 145; Morris, Williams, Allen ve Avila, 1997: 398; Buchholz, Crane ve Nager, 2000: 69). Literatürde devir sürecinin planlanarak icra edilmesinin önemini vurgulayan çalışmalar mevcut olup söz konusu hususun olumlu etkilerinden bahsedilmektedir (Lansberg, 1988: 25; Handler, 1992: 303; Goldberg ve Wooldridge, 1993: 62; Handler, 1994: 133). Son unsur olan vârisin ehil olup olmamasında almış olduğu eğitim, sahip olduğu yetenekler ve bilgi birikimi gibi birtakım unsurlar ön plana çıkmaktadır (Morris, Williams ve Nel, 1996: 70; Brockhaus, 2004: 167; Pham vd. 2019: 261).

Devir sürecinde iki farklı model yer almaktadır. Garcia-Alvarez, Sintas ve Gonzalvo (2002: 198-199) çalışmaları kapsamında incelenecek olan ilk model “Kurucuyla Eş Biçimli Yetiştirme Modeli” (*The Founder Homosocial Reproduction Model*) olarak ifade edilmektedir. Buna göre, vâris işletmeye çocukluk çağlarında dâhil olmakta ve işletmenin farklı bölümlerinde çalışarak yönetim kademesine yükselmektedir. Kurucu tarafından bu süreçte uzaktan gözlem altında tutulmaktadır. Kurucu-vâris arasındaki etkileşim sonucunda tecrübe ve bilgi birikimin aktarımı da sağlanmaktadır. Vâris tek erkek çocuk ise ve kurucu başarı odaklı ya da geleneksel bir tutum sergilemekteyse bu model daha çok tercih edilmektedir. Diğer model olan “Yeni Lider Geliştirme Modelinde” (*The New Leader Development Model*), vâris işletmeye geç dâhil olmaktadır. Dış tecrübe kapsamında, başka bir işletmede çalışmak suretiyle belli bir tecrübe kazanmaktadır. Bunun öncesinde aile işletmesiyle bir bağı söz konusu değildir. Vârisler, aldıkları eğitimlere göre uygun mevkilere getirilmektedirler. Kurucu-vâris ilişkisi görece daha zayıf düzeydedir. Bu model, yeniliğe açık ve değişimden rahatsız olmayan kurucular tarafından tercih edilmektedir (Garcia-Alvarez vd. 2002: 199).

Gersick, Davis, Hampton ve Lansberg (1997: 85) çalışmaları, aileyi bir arada tutacak en önemli unsurun iletişim olduğunu vurgulamaktadır. Ernst & Young tarafından 2018 yılında yapılan bir araştırmaya göre devir sürecindeki başarısızlıkların başlıca nedenleri; aile içerisindeki iletişim sorunları (%60), işletmenin bir sonraki kuşağa tam olarak tanıtılmaması

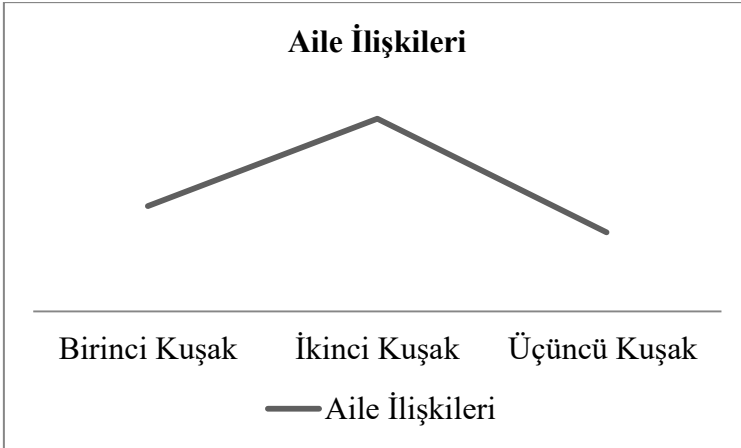
(%25) şeklinde belirtilmektedir. Bu oranlara bakıldığında, iletişim faktörünün ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Lappalainen, 2019: 9-22).

Kuşak kavramının tanımlanmasında altı çizilmeye çalışılan ortak unsurlar; aynı zaman diliminde doğmuş olmak, benzer tarihsel yaşamışlıklara şahitlik etmek ve yine benzer tutumlara sahip olmak şeklinde belirtilmektedir (Ayhün, 2013: 96). Kategorilere ayrılması bakımından dünyaya geliş tarihleri bağlamında net bir sınıflandırılma yapılamazken (Spector, Merrill, Merrinboer ve Driscoll 2008: 296), kuşaklar genel olarak beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı şeklinde ifade edilmektedir (Smola ve Sutton, 2002: 364).

Çelik, Soysal ve Alıcı (2004: 191) çalışmalarında, teknolojiye yaşanan ilerleme neticesinde farklı kuşaklara mensup bireylerin değerlerinin, yaşam tarzlarının ve önceliklerinin değişme gösterdiği ifade edilmektedir. Rodoplu (2003: 464) araştırmasında, geçmişten itibaren günümüze kadar gelmekte olan farklı kuşağa mensup bireylerin, kendinden öncekilere göre hızlı bir ilerleme kaydettikleri ve bunun da aralarında birtakım kavram karmaşasına yol açtığı belirtilmektedir.

Aile işletmelerinin gelişim sürecinde ikinci ve üçüncü kuşak arasında iletişim noksanlığı veya farklı sebeplerden ötürü birtakım problemler gözlemlenmektedir (Magretta, 1998). D'Allura, Colli ve Goel (2019: 107) araştırması, aile bağlarının ikinci kuşakta güçlendiğini, üçüncü kuşağın dâhil olmasıyla beraber dramatik bir şekilde zayıfladığını belirtmektedir. Şekil 2'de söz konusu ilişkilerin seyri ele alınmaktadır.

Şekil 2. Aile İlişkilerinin Seyri



Kaynak: Lappalainen, 2019: 21

Şekil 2'de ele alınan birinci kuşak işletmeler genellikle tek kişinin yönettiği kurucu dönemdeki işletmeleri, ikinci kuşak kardeş ortaklığını ve üçüncü kuşak işletmeler de kuzen konsorsiyumunu ifade etmektedir.

Lambrect ve Lievens (2008: 297) araştırmalarında, aile bağlarının zayıflamasının temel nedenlerinden birisi vâris sayısındaki artışa bağlanmaktadır. Çünkü bu vârislerin kişisel amaçları, değerleri, adanmışlık düzeyleri farklılık göstermektedir. Buradaki esas tehlike, üçüncü kuşağın işletme değerlerinden ziyade sadece maddi menfaat paydasında buluşması şeklinde ifade edilmektedir (Lappalainen, 2019: 22).

Araştırmanın aynı zamanda teorik dayanağı olan Vekâlet teorisi, mülkiyet ve yönetim kavramlarının birbirlerinden ayrılması neticesinde kurucu-vâris ilişkilerine ve ortaya çıkması muhtemel sorunların çözümüne odaklanmaktadır. Burada iki tür sorundan söz edilebilir. İlki, kurucu ve vârisin önceliklerinin ve amaçlarının farklı olmasıdır. İkinci sorun kurucunun, vârisin yaptıklarını kontrol etmesinin hem zor hem de maliyetli bir süreç olması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Teoriden beklenen, kurucu ve vârisin risk algılarından dolayı ortaya çıkabilecek risk paylaşımı sorununa ve vekâlet problemlerine çözüm getirebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 58). Öte taraftan, vârisler bazen karar alma sürecinde özellikle menfaatlerin gözetilmesi noktasında kurucuların gösterdiği hassasiyeti göstermemektedir (Jensen ve Meckling, 1976: 308). Kuram kapsamında ele alınan bir diğer husus ise kurucu, vârisin davranışlarını incelerken yeterli düzeyde bilgiye sahip olmayabilir ve bu da bilgi asimetrisine yol açabilmektedir (Miles, 2016: 34).

3. YÖNTEM

Araştırma yöntemi olarak durum (örnek) olay tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 287). Konu şayet bu çalışmada olduğu gibi kendi dinamikleri içinde çalışılması gerekiyorsa, kavram ve içerik ilişkisi bakımından sınırları net bir şekilde çizilemiyorsa ve birden fazla veri kaynağı mevcut ise nitel yöntem uygun görülmektedir (Yin, 1994: 23). Kudrats, McDowell ve Mahto (2019: 751) araştırmalarında da ifade edildiği gibi, alan yazında aile işletmeleri konusu özelinde çalışmalar istenilen düzeyde değildir. Nitel yöntem için anlamlar, kavramlar, tanımlamalar, metaforlar, semboller önemli olup, bir anlam yaratma çabası vardır (Golafshani, 2003: 601; Lune ve Berg, 2017: 12).

Bu çalışmada olduğu gibi araştırmanın odağında insan faktörü söz konusu olduğundan işin içine duygular ve deneyimler de dâhil olup bütüncül bir yaklaşımın sergilenebilmesi önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 43). Nitel bir çalışma aynı zamanda, süreç içerisinde araştırılan konuyu örnekleme dâhil edilmesi planlanan bireylerin perspektifinden anlayabilmeyi sağlamaktadır (Pratt, 2009: 856). Gephart (2004: 455) araştırmasında nitel yöntem; “*Nitel araştırma, kavramları anlamlı bir şekilde sunmak üzere kelimeler, görüşmeler ve metinlerle başlar ve sonunda yine kelime, görüşme ve metin halini alır.*” şeklinde ifade edilmektedir.

Nitel çalışmalarda evren büyüklüğü önem arz etmektedir. Glaser ve Strauss (1967: 61) tarafından ileri sürülen *kuramsal örnekleme* kavramı, araştırma sorunlarına cevap olabilecek hususlar tekrar etmeye başladığı

takdirde bir doyum noktasına ulaşıldığını (*saturation point*) ve veri toplama sürecinin sonlandırılabilirliğini ifade etmektedir. Arksey ve Knight (1999: 58) araştırmalarında, 8 mülakatın yeterli gelebileceğini ancak araştırmayla ilgili yeni bilgiler elde edilinceye kadar sürecin devam ettirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Eisenhardt (1989: 545) ise ideal görüşme sayısının 4 ila 10 arasında olabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmada, tüm aile işletmelerine ulaşabilme mümkün olmayacağı için, Kırklareli’nde faaliyet gösteren aile işletmeleri seçilmiştir. Bu kapsama dâhil olabilecek ilgili işletmelerin adlarının ve iletişim bilgilerinin Kırklareli Ticaret ve Sanayi Odası’ndan temini yoluna gidilmiştir. Ticaret odasından elde edilen listede 31 işletme yer almakta olup tamamına ulaşmak için çaba sarf edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 1’de görüşme yapılan işletme profilleri yer almaktadır.

Tablo 1. Mülakat Yapılan Aile İşletmeleri

Firma Adı	Kuruluş Tarihi	Sektör	Kuşak	Cinsiyet	Görüşülen Kuşak
Firma 1	1993	Turizm	2	Erkek	2
Firma 2	1976	Gıda	3	Erkek	3
Firma 3	1984	Perakende	2	Erkek	2
Firma 4	1966	Perakende	2	Erkek	2
Firma 5	1942	Akaryakıt	3	Erkek	3
Firma 6	1933	Gıda	3	Erkek	3
Firma 7	1977	Gıda	2	Erkek	2
Firma 8	1967	İmalat	2	Erkek	2
Firma 9	1974	Taşımacılık	2	Erkek	2
Firma 10	1906	Perakende	4	Erkek	3
Firma 11	1951	Akaryakıt	2	Erkek	2
Firma 12	1920	Perakende	3	Erkek	2
Firma 13	1994	Perakende	1	Erkek	1
Firma 14	2005	Turizm	2	Erkek	2
Firma 15	1998	Gıda	2	Erkek	2
Firma 16	1994	Gıda	3	Erkek	2
Firma 17	1967	İnşaat	3	Erkek	3
Firma 18	1960	Gıda	3	Erkek	2
Firma 19	1981	İmalat	2	Kadın	2

Firma 20	1960	Akaryakıt	2	Erkek	2
Firma 21	1951	Perakende	2	Erkek	2
Firma 22	1986	Gıda	2	Kadın	1

Tablo 1’de yer alan işletmelerden telefon veya e-posta gibi farklı kanallardan ulaşılabilen ve görüşmeyi kabul eden 22 tanesi ile randevular alınması suretiyle yarı biçimsel mülakat tekniği (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 99-100) kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüş olup kayıt altına alınmasına izin verilmesi durumunda kayıt işlemi gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ilgili aile işletmesinde icra edilmiştir. Açık uçlu *nasıl?* ve *neden?* soruları yönetilerek katılımcılardan derinlemesine bilgi elde edebilmek amaçlanmaktadır (bkz. Pratt, 2009: 856). Buchholz vd. (2000) incelemesinden faydalanılarak mülakat soruları ve görüşmelerin altyapısı oluşturulmaktadır. Katılımcılara devir hususu, kurucu-varis problemleri, emeklilik ve işletmelerin sürdürülebilirliği gibi hususlarda sorular yöneltilmiştir. Gizlilik ilkesi gereğince katılımcıların isimlerine ve işletmelerin unvanlarına yer verilmemektedir. İsimlerin yerine, her bir firma için numaralandırma yoluna gidilerek bir sıralama yapılmaktadır (bkz. Lune ve Berg, 2017: 48).

İyi bir nitel çalışmanın, karmaşık ya da anlaşılması güç bir duruma açıklık getirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Eisner, 1991: 58). Buradan hareketle, nicel ve nitel incelemeler arasında güvenilirlik kavramı farklı şekilde ele alınmaktadır. Nicel yöntemde amaç *açıklama getirebilmek* iken nitel çalışmanın odağındaysa *anlam yaratma* gayreti yatmaktadır (Stenbacka, 2001: 551). Amaç farklılığı dikkate alındığında, nitel bir araştırmada güvenilirlik unsurunun aranmasının önemsiz (*irrelevant*) olduğu ifade edilmektedir (Golafshani, 2003: 601). Thyer (2010: 422) ile Lincoln ve Guba (1985: 218)’ya göre, nitel bir araştırmada mülakatlar, gözlemler ya da yapılan kayıtlar neticesinde elde edilen bulgular, şayet sosyal gerçekliği yansıtıyorsa bu araştırmanın güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. Sonuçların kısmen de olsa genellenebilir oluşu yine geçerliliğe katkı sağlamaktadır (Golafshani, 2003: 603).

Gioia, Corley ve Hamilton (2013: 16) araştırmasında, literatürde aynı zamanda *The Gioia Method* olarak adlandırılan teknik uyarınca öncelikle kavramın (aile işletmeleri) geliştirilmesine çalışılarak, araştırma tekniği yapılan mülakatlar neticesinde ele alınmaktadır. Çünkü yapıya çok fazla odaklanılması, yöntem seçiminde yanlış neticelere yol açabilmektedir (Gioia vd. 2013: 16-18). Bu bağlamda, kurucu-vâris ilişkisini ele alan Vekâlet Teorisi (*Agency Theory*) (Fama ve Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989) çerçevesinden konunun irdelenmeye çalışılması hedeflenmektedir.

Araştırmanın, veri analiz kısmında içerik analizi yöntemi tercih edilmektedir. İçerik analizi temaları, desenleri, varsayımları anlamlandırabilme adına verilerin titiz bir şekilde sistematik olarak incelenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Neuendorf, 2002: 16; Berg ve

Latin, 2008: 254; Leedy ve Ormrod, 2015: 275). Krippendorff (2004: 18) araştırması içerik analizini, metinlerden tekrar edilebilir ve geçerli çıkarımların yapıldığı bir araştırma tekniği olarak adlandırmaktadır.

İçerik analizinde kodlama önemli bir yer tutmaktadır. Verilerin incelenebilmesi için bir anlamlandırmaya gidilmesi gerekmektedir. Mülakat metinlerinde beyin fırtınası yapma, kıyaslamaya gitme, tetkik etme, ilişkilendirme suretiyle anlamlı alt bölümlere ulaşma kodlama ile mümkün olmaktadır (Corbin ve Strauss, 2015: 58). Nitel verinin kabaca ölçülebilir bir hâl alması adına bu süreç işletilmektedir. Kodlar yardımıyla, ilgili bütün veriler sistematik bir şekilde bir araya getirilmek suretiyle verilere bir şekil vermek amaçlanmaktadır (Becker, 1958: 653; Glaser ve Strauss, 2006: 101).

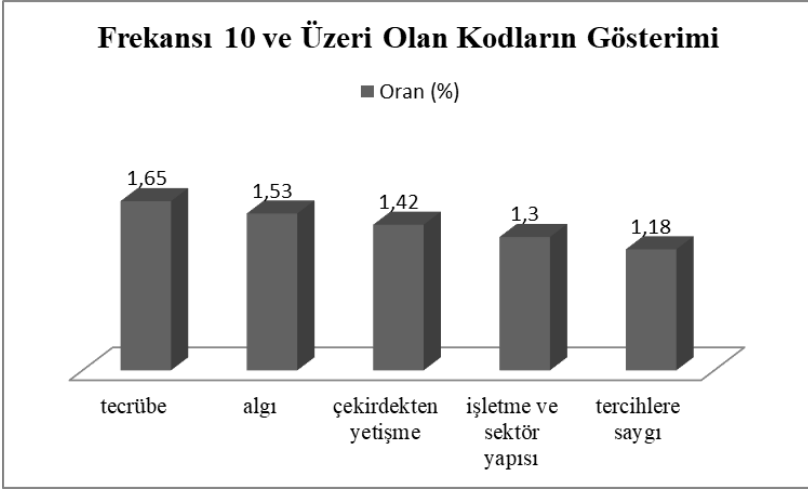
Verilerin analiz edilmesinde kullanılan Miles ve Huberman (1994: 36) tarafından tanımlanan *Açıklayıcı Yaklaşım* benimsenmektedir. Buna göre, sosyal olaylar ve insan davranışlarının bir metin gibi incelenilmesi öngörülmektedir. Mülakatlar icra edildikten sonra metin haline getirilip incelemeye tabi tutulmaktadır. Böylelikle, anlamlar ve olguların ortaya çıkarılması sağlanmaktadır. Nitel veri analizinde çoğunlukla tümevarım yaklaşımı tercih edildiği için *analizci tümevarım* şeklinde ifade edilmektedir (Baltacı, 2017: 3). Çünkü tümevarım, algıları doğru bir şekilde ortaya çıkarabilme adına nitel araştırmalarda önem arz etmektedir (Lune, Berg, 2017: 189). Tümevarımcı analizin bir diğer özelliği de birbirleri ile alakasız gibi görünen kavramları ilişkilendirme çabasıdır ve veriden sınırlı da olsa genelleme yapılmasını sağlamaktadır (Kaplan, 1964: 329; Blaikie, 2009: 10-76).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte nitel verilerin analizinde de bilgisayarların kullanılması yaygınlaşmaya başlamaktadır. La Pelle (2004: 86) araştırmasında, nitel veri analizi için geliştirilmiş kelime işlemcileri programlarının kullanılmasının mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bu tür programların kullanılması hem verilerin hem de fikirlerin, kavramların, soruların, modellerin ve teorilerin de depolanmasına olanak sağlamaktadır (Morse ve Richards, 2002: 80). Bu araştırma kapsamında veri analizinde kodların oluşturulması sürecinde Microsoft Office Excel'den faydalanılmış olup verilerin görselleştirilmesi adına ATLAS. ti 8 nitel veri analizi programının deneme sürümünden faydalanılmaktadır.

4. BULGULAR

Mülakatlar neticesinde elde edilen veriler ışığında araştırmanın bulguları ortaya çıkmaktadır. Kodlamaların akabinde belirginleşen temaların başlıklar halinde verilmesi suretiyle bulgular analiz edilecektir. Aşağıda yer alan Tablo 2'de araştırmanın temaları yer almaktadır.

Şekil 4. Frekansı 10 ve Üzeri Olan Kodlar



Literatürde yapısal geçerliliği sağlayabilmek adına grafik hazırlanırken bazı kodlar bir araya getirilmektedir Şekil 4'te verilen bu kodlar; *çekirdekten yetişme*, *işletme ve sektör yapısı*, *tercihlere saygı* şeklinde birleştirilmesi suretiyle görselde yer almaktadır.

4.1. Temalar Ekseninde Bulguların Değerlendirilmesi

Devir kararı; Yapılan mülakatlar neticesinde, işletmelerin bu konuyla ilgili herhangi bir planlarının olmadığı gözlemlenmektedir. Kurucular çoğunlukla devir hususunu önemsememekte ya da süreci kendi haline bırakarak gerçekleşmesini beklemektedir (Handler, 1994: 133; Stavrou, 1998: 135). Firma 11 (Bebek Patlaması)'in bu konudaki ifadesi mülakata şu şekilde yansımaktadır; “*Devir kararı aslında belli bir kararla değil de veraseten oluyor. Baba ölünce çocuklara kalıyor.*”. Ya da Firma 12 (Bebek Patlaması)'nin belirttiği gibi; “*Geçmişimiz aslında 100 yıl öncesine dayanıyor. Ben 3. kuşakım. Babam dedemden devralmış. Ben de babamdan. Bu şekilde devam etmekte.*”. Firma 7 (Y Kuşağı) de bu hususla ilgili olarak “*Doğal bir süreç!*” şeklinde görüş bildirmektedir.

Devir kararında öne çıkan diğer bir unsur ise işletmeyi devredecek bir vârisin olması, bu vârisin devam etmeyi istemesi, işe karşı bir merak ve alakasının olması yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Sharma vd. 2003 (b): 671; Brockhaus, 2004; 167). Firma 15 (Bebek Patlaması) bu hususta şöyle bir görüş bildirmektedir; “*Genç kuşağın özünde işi merak etmesi lazım. Daha kaliteli mal nasıl üretilir, tahsilatlar daha iyi nasıl yapılır, müşteri portföyü nasıl genişletilir vb. Vârislerden en az biri merak etmeli ki devir kararı verebilelim.*” şeklindedir. Firma 9 (X Kuşağı) vâris isteği konusunda görüşünü şu şekilde beyan etmiştir; “*Ben mesela bu işi çok seviyorum. Sabah buraya bir heyecanla geliyorum!*” dediği gözlemlenmektedir.

Kuşak farklılıkları yapılan mülakatlarda devirle ilgili altı çizilen önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Kurucular ve vârisler farklı zaman dilimlerinde dünyaya geldikleri ve her birinin hayat tarzı, olaylara bakış açıları ve yönetim anlayışlarında farklılıkların olmasının devir kararında etken olduğu belirtilmektedir (Smola ve Sutton, 2002: 364; Dimock, 2019). Firma 13 (X Kuşağı) görüşünü şu şekilde beyan etmiştir: “Çocuklarımız bizim dışımızda işler yapıyor. Onların artık hayata bakış açıları bizden farklı. İşletmemiz onların hayatında bir nevi yedekleme, güvence. Devam noktasında kesinlikle bir baskımız yok!” şeklindedir. Firma 9 (X Kuşağı) ise; “Biz babalarımızdan aldığımız terbiye ile işi bir noktaya getirdik. Ancak bizden sonraki kuşağın terbiye anlayışı farklı. Bu terbiyeyi kabul etmiyor. Zaman değişiyor.” diyerek görüşünü belirtmektedir.

İşletmeye Dahil Olma ve İdeal Yetkilendirme; Mülakatlar sonucunda öncelikle dış tecrübe unsuru ön plana çıkmaktadır (Brockhaus, 2004: 168; Pham vd. 2019: 262). Firma 10 (Bebek Patlaması) konu ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmektedir: “Ona bir imkân verdim. Kurumsal bir firmanın satış mağazasında 18 ay çalıştı. Depoculuk, tezgâhtarlık yaptı. Sonra gelip kendi işimi yapacağım dedi. Buyur devam edebilirsin dedik. Kurumsal bir yapıda işi görüp öğrendi.” şeklindedir. Firma 13 (X Kuşağı) de “Vârisimiz eğer devam kararı alırsa en azından bir yaz tatilini kendi sektörümüzden, işin ehli ustalarla geçirmesini istiyoruz.” diyerek mülakat esnasında kendi fikrini beyan etmektedir.

Başka bir mülakatta ise bunlara ilaveten iletişim vurgusu yapılmaktadır. Çünkü bu husus aynı zamanda ailenin bir arada tutulabilmesi adına da önem arz etmektedir (Gersick vd. 1997: 85). Firma 2 (Y Kuşağı)’nin ifadesine bakılacak olursa; “Ben sanayide de çalıştım, haftalık aldım. Kendi dükkanımdan parayla ürün aldım. Çalışmamın sebebi daha iyi diyalog kurmayı geliştirmek amacıyla. Çalışma ortamını ve insanları anlayabilmek için. Bugün iyi ki çalışmışım diyorum. Elimdeki imkânların değerini anlayabilmemde bu çok yardımcı oldu.” şeklinde görüşünü bildirmektedir.

Üzerinde sıklıkla durulan bir başka konu ise vârisin çekirdekten yetişmesi hususudur. Aile işletmelerinde genellikle örtük öğrenme denilen kavram ön planda olduğundan, küçük yaşta işe başlama avantaj sağlamaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003: 342; Brockhaus, 2004: 168; Pham vd. 2019: 271). Firma 1 (Y Kuşağı); “Çekirdekten, 7 yaşından beri işletmedeyim. Ortaokul ve lise dönemlerimden beri işlerle alakalıyım. Yaz tatillerinde hep buradayım.” diyerek konu hakkındaki fikrini beyan etmektedir. Firma 8 (X Kuşağı) çekirdekten yetişme hususunda dikkate değer bir noktayı vurgulanmaktadır. “Çıraklığını yapmadığın işin patronu olamazsın. Çocukluğumdan itibaren işin içindeyim. Arkadaşlarım oyuncularla oynarken ben çekiçlerle oynardım. Önce mutfağı görüp terleyip ondan sonra patron olmak lazım.” şeklinde bir beyanda bulunmaktadır.

İşletmeye dâhil olma ve yetkilendirme hususları, beraberinde vârisin maddi kazanç konusunu da gündeme getirmektedir. Kurucuların mensubu olduğu sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı, yaşamış oldukları savaş dönemleri ve maddi krizler nedeniyle kazanç konusuna daha temkinli yaklaşmaktadır (Ayhün Erden, 2013: 97-99). X ve Y kuşağının tutumu ise kuruculara göre farklılık göstermektedir (Altıntuğ, 2012: 205; Kraus, 2017: 64). Yapılan mülakatlar neticesinde maaş sisteminin ağır bastığı ortaya çıkmaktadır. Firma 9 (X Kuşağı)'un ifadesine göre: “*Aile işletmelerinde en temel sorun maaş mı yoksa kasadan para çekme mi? Biz bugüne kadar ihtiyacımız neyse onu aldık. Ama yeni kuşak maaş alma taraftarı. Performans değerlendirmesi olması lazım. Kim ne kadar iş yapıyorsa ona göre maaş almalı. Kuruculara biraz ters gelebiliyor. Onlar biraz daha gelenekselciler!*” yönünde bir fikir beyan etmektedir.

Kurucu-Vâris problemleri; vekâlet teorisinde de bahsedildiği üzere tarafların öncelikleri farklı olabilmektedir. Bunun neticesinde risk algıları ve riskin paylaşılması hususu bir sorun teşkil etmektedir. Kurucu kuşağın savaş dönemlerine şahit olmaları (Ayhün Erden, 2013: 97; Schulze, Lubatkin, Dino ve Buchholtz, 2001: 113) ve zor şartlar altında çalışmalarını yapılan mülakatlarda ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili Firma 15 (Bebek Patlaması) şu beyanda bulunmaktadır: “*Eski nesil acılar çekmişler ve ellerindekini de kaybetmemek için risk almamışlardır.*” diyerek konu hakkındaki fikrini sunmaktadır. Firma 1 (Y Kuşağı) bu konuya şu şekilde açıklık getirmeye çalışmaktadır: “*Babama nazaran daha yenilikçiyim. Teknolojiyi uygulamaya çalışıyorum. Yeniliği takip etmek gerekiyor. Bu bir çatışma kaynağı. Eski kuşak daha ucuz oluncu!*” diyerek kendi görüşünü beyan etmektedir. Firma 9 (X Kuşağı)'un ifadesine yer vermek gerekirse; “*Baba gelenekselci. Erkek çocuk ise yenilikçi oluyor. Babaya bir şeyleri kabul ettirmek çok zor. En büyük problem yenilikleri kabul ettirmek. Mesela otomasyona geçiş. Zaman onu gerektiriyor!*” yönünde ortaya çıkmaktadır.

İletişimin yeterli düzeyde olmaması aynı zamanda bilgi asimetrisine de neden olacağından (Miles, 2016: 34), durumun daha karmaşık bir hâl almasına yol açmaktadır. Firma 22 (Bebek Patlaması)'nin bu konudaki görüşüne yer vermek gerekirse; “*Oğluma şunu söyledim. Önünde büyük bir duvar var: Baban! Kırmadan, dökmeden ve baş edilmesi gereken. Sürekli iletişim halindeyiz. Problemlerin sebeplerini her zaman konuşuruz ve bunlar asla kişisel olarak algılanmaz.*” diyerek iletişim kavramının önemine vurgulamaktadır.

Vârisin Kendini Kanıtlaması ve Kurucunun Zihnindeki Yeri; Vârisin öncelikle işi devam ettirme isteğini kanıtlaması beklenmektedir. Firma 1 (Y Kuşağı)'ın konuyla ilgili görüşü şu yöndedir: “*Vârisin fikirlerine saygı duyulup desteklenmeli. Risk varsa güzel bir dille ifade edilmeli. Tatlı dille cesaretlendirmeli. Ben bilirim her şeyi mantığı bana ters geliyor. Vâris o zaman işletmeye niye geldi?*” ifadesi aslında vârise verilmesi gereken önemin ve güven duygusunun altını çizmektedir. Mülakatlar neticesinde ortaya çıkan bir diğer önemli nokta da vizyon sahibi olabilmek ve ileride

doğabilecek fırsatlar adına öngörülebilir bulunabilme yeteneğidir (Rogal, 1989: 244-245). Firma 3 (Bebek Patlaması); “*Ufku geniş ve ileriye görebiliyorsa, serinkanlı ve korkak değilse şayet. Ticaret biraz risk almayı gerektirebilir. Özellikle günümüz şartlarında. Ayrıca fırsat verme de önemli!*” diyerek fikrini bildirmektedir.

Tecrübe, aile işletmelerinde her zaman çok önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bilgi birikimi, aile bireylerinin kendilerini işlerine ne ölçüde adadıklarının belirlenmesi noktasında ön plana çıkmaktadır (Astrachan vd. 2002: 4). Firma 5 (Y Kuşağı), bu anlamda tecrübeye vurgu yaparak mülakatta fikrini şu yönde bildirmektedir: “*Bana her zaman yanlışım söylendi. Ama karışılmadı. Babamın yanlış deyip, benim devam ettiğim işler oldu ve zararla ayrıldım. Sonra haklı olduğumu anladım. Ancak deneyip, tecrübe etmeden anlamam mümkün değildi bazı şeyleri. Tecrübe biraz pahalı!*” diyerek görüşünü ifade etmektedir.

Aile bağları, vârisin zihinde konumlandırılmasında etkin bir rol oynamaktadır. Firma 5 (Y Kuşağı)’in konu ile ilgili görüşü önem arz etmektedir. Buna göre; “*Firmaya zararım oldu. Yanlış müşteriler seçtim. Paralar batırdım. O zamanki müdür çok kızmıştı. Babam: ‘Ona kızamazsın! O benim oğlum!’ dedi Ben de bu çıkışından etkilenmişim. Demek ki babalar, çocuklarını hep oğlu olarak görüyor. Her ne olursa olsun!*” şeklinde bir beyanda bulunmaktadır. Firma 7 (Y Kuşağı); “*Bizi vâris gibi gördüklerine ticari anlamda inanmıyorum. Her şeyden önce evladınız. Doğru işler yaparsak gurur duyarlar. Olaya o kadar profesyonel baktıklarını düşünmüyorum.*” diyerek görüşünü bildirmektedir.

Emeklilik Olgusu; Bazı işletmelerde emekliliğin karşılığının pek olmadığı görülmektedir (bkz. Allen ve Langowitz, 2003: 10). Firma 9 (X Kuşağı); “*Biz, emeklilik ancak mezarda diyoruz. Aile işletmelerinde durum böyle. Babam 10 senelik bir emeklilik dönemi yaşadı rahmetli olmadan önce. Ama yine gelirdi. Takip ve müdahale ederdi. Ceketini alıp gitme şeklinde bir emeklilik yok bizde.*” diyerek konu ile ilgili mülakattaki yerini almaktadır.

Emeklilik konusunda vurgulanan diğer bir husus ise kurucuların güç kaybetme korkusunun etkili olmasıdır (Handler, 1994: 144; Lansberg, 1988: 27). Firma 19 (Y Kuşağı); “*Geri adım atmayı hepimizin bilmesi gerek. Ama genelde bunu başaramıyoruz. Ölene kadar masanın başında olma arzusu var. Bu kesinlikle maddi bir konu değil. Ego denebilir. Belki de güç kaybetme korkusu. Babaları işten çekmek çok zor oluyor.*” şeklinde bir yorum getirmektedir. Firma 22 (Bebek Patlaması) konuyla ilgili olarak kuşak farklılığına da vurgu yaparak (Ayhün Erden, 2013: 97); “*Kurucular direnç gösterir. Çünkü onlar çok zorluklar yaşamış. İşin kaybedilmesi aslında geriye dönmek, o zor günleri tekrar yaşamak. Onları korkutan asıl neden bu!*” şeklinde mülakatta görüşünü bildirmektedir.

Sürdürülebilirlik ve İşletmeyi Cazip Kılma; Yapılan mülakatlar neticesinde sürdürülebilirlik ve cazip kılmada “eş” faktörünün ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Aile işletmelerinde eşler, gerek anne (Lansberg, 1988: 26) gerekse eş figürü (Morris vd. 1997: 398), erkekler söz konusu

olduğunda da baba figürü şeklinde ön plana çıkmaktadır. Firma 7 (Y Kuşağı); “Eşlerin devreye girmesiyle parçalanmalar olabiliyor. 42. yılımızı geride bıraktık. Kavga güürültü olmadan gelmiş. Ama bu bir şans. Herkeste böyle olacak değil. Bu işi babamlar değil, annem ve yengemler bu duruma getirmiş. Şimdi ikinci kuşak için de bu durum geçerli. Bizler de evleneceğiz.” şeklinde bir ifadeyle çekişmelerin engellenme durumuna vurgu yapmaktadır.

Firma 3 (Bebek Patlaması); “3 kardeş olarak yola çıktık. Ancak bir müddet sonra ayrılık oldu. Buna neden olan gelişmeler, eş faktörü, kuşak farklılıkları ve fikirlerin çatışmasıydı. Önemli değil. Huzurum daha önemli benim için!” şeklinde görüşünü ifade etmektedir.

Üzerinde durulan bir diğer önemli nokta ise yazılı anlaşmalar hususudur (Buchholz vd. 2000: 170). İşletmelerin sağlıklı bir şekilde devam edebilmeleri adına özellikle yeni kuşağa mensup bireyler, aile anayasası gibi metinlerin hazırlanması yoluna gitmektedirler. Firma 16 (Bebek Patlaması); “Sürdürülebilirlik konusunda öncelikle bizden sonraki neslin durumunu görmek lazım. Onların niyetini anlayıp bir aile anayasasının oluşturulmasında fayda var diye düşünüyorum.” derken; Firma 22 (Bebek Patlaması) ise; “Oğlum geldikten sonra şirket anayasası üzerinde çalışmalara başladı.” şeklinde yazılı metinlerin önemini vurgulamaktadır.

İşletmenin bir sonraki nesillere cazip kılınması adına altı çizilen husus ise iş-yaşam dengesinin tesis edilmesi olarak belirtilmektedir (Tosun ve Keskin, 2017: 10). Kuşak farklılığı da göz önünde bulundurulduğunda, yeni nesle mensup bireylerin özgürlüklerine daha düşkün olduğu, teknolojiyle iç içe olmaları nedeniyle zaman ve mekân anlayışlarının farklı olduğu ortaya çıkmaktadır (Altıntuğ, 2012: 206; Kraus, 2017: 64). Firma 5 (Y Kuşağı); “Yeni nesil daha bireysel. Vâris şayet özel hayatına vakit ayırabiliyorsa bu bir cazibe olabilir. Hangi iş olursa olsun. Tatiline gidip, buna vakit ayırabiliyorsa çekim noktası. Benim bile akluma geliyor. Böyle ortak paydalar bulunursa cazibe artar!” şeklinde görüşünü beyan ederek iş-yaşam dengesine vurgu yapmaktadır. Firma 17 (Y Kuşağı); “Ben özel hayata zaman ayırmanın üzerinde duruyorum. Bunu sağlarsanız vâris kendini daha rahat hissedecektir. Gezsin, tozsun ama parasını da kazansın.” diyerek konunun önemini açıklamaya çalışmaktadır.

Şayet vâriste isteksizlik durumu söz konusu ise devamda ısrarcı olunmayacağı ve uygun şartların oluşması halinde işletmenin satışının söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Brockhaus, 2004: 167). Buna ek olarak, vârisleri ikna etme sürecinin bir zaman kaybı olabileceğinin de altı çizilmektedir. Firma 16 (Bebek Patlaması) “Cazibeye gerek var mı bilmiyorum? İstemezlerse tavrım net. Cash-out²! Sugar-coating³ bence zaman kaybı!” şeklinde yaklaşımını ifade etmektedir.

² İşletmenin satılması

³ Mevcut durumun olduğundan daha iyi gösterilme çabası

Sonuç

Bu araştırmada, kuşaklar bağlamında aile işletmelerinde yaşanan devir sürecine engel teşkil edebilecek etmenler ele alınmaya çalışılmaktadır. Kuşaklar bağlamında, mevcut yönetimdeki aile bireylerinin konuya olan yaklaşımlarının irdelenmesi hedeflenmektedir. Aile işletmelerinde devir sürecinde yaşanan sorunların %60'ının iletişim kaynaklı olduğu düşünüldüğünde hem kurucu-vâris özelinde hem de diğer fertler arasında karşılıklı anlayış içinde hareket etmenin ve bu yönde kararlar almanın önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle, üçüncü kuşağı görebilen işletme sayısının az olması aile uyumunun hayati derecede etki ettiğini göstermektedir.

Genel itibariyle ele alındığında, vârisin yetkilendirilme sürecinin belirli bir plan dâhilinde yapılmadığı görülmektedir. Çekirdekten yetişme kavramının da etkisiyle devir sürecinde öne çıkan model, 'Kurucuyla Eş Biçimli Yetiştirme Model'i'dir. Bu modelde vâris, işletmeye çocukluk çağlarında dâhil olmakta ve işletmenin farklı bölümlerinde çalışarak yönetim kademesine yükselmektedir. Kurucu tarafından bu süreçte uzaktan gözlem altında tutulmaktadır. Taraflar arasındaki etkileşim sonucunda tecrübe ve bilgi birikimin aktarımı da sağlanmaktadır.

Araştırma bulguları neticesinde ortaya çıkan temalar bakımından katılımcıların mensubu olduğu oldukları kuşağın görüşlerinin ortaya konabilmesi önem arz etmektedir. Devir kararı ile ilgili olarak; X Kuşağında yer alan bireyler kendilerinden sonra gelen kuşağın gerek yaşam tarzları gerekse hayata bakış açılarının farklı olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle, devir kararında ısrarcı olunmaması ifade edilmektedir. Aynı konu ile ilgili olarak Bebek Patlamasına mensup katılımcılar ise devir sürecinin doğallığına vurgu yaparak, veraset yolu ile aktarımın kendiliğinden gerçekleştiğini belirtmektedir. Varisin işletmeye katılması ve yetkilendirilmesi noktasında hem X Kuşağı hem de Y Kuşağı mensupları benzer bir şekilde çekirdekten yetişmenin önemini vurgulamaktadır. Diğer bir tema olan sürdürülebilirlik ve işletmenin cazip kılınmasında ise Y Kuşağı özel hayata vakit ayırabilmenin altını çizirken, Bebek Patlaması mensupları aile anayasasının önemini ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde üzerinde önemle durulması gereken diğer husus ise gelecek neslin devam etmesini sağlayacak isteği oluşturmaktır. İşi devam ettirmeye istekli bir vârisin olmaması, uzun emekler harcanarak bir yere getirilen işletmenin geleceğini tehlikeye atabilecektir ya da ehil olmayan bir vârisin işi devam ettirmesi gibi bir durum ortaya çıkmaktadır.

Kurucu ve vâris arasında ortaya çıkabilecek devir sorunlarını kuşak kavramı boyutundan ele almaya çalışan bu çalışma konuya daha bütüncül bir şekilde yaklaşılması gerektiğinin altını çizmeye çalışmaktadır. Bu anlamda literatüre bir katkı yapmış olduğu düşünülmektedir. Diğer çalışmalardan farklı kılan olarak işletmelerinde devir konusu hem kuşak hem de iletişim perspektifinde ele alınmış olmasıdır. Kırklareli'nde yapılan mülakatlar da bu konuda bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Zaman ve

maliyet unsuru nedeniyle çalışmanın Kırklareli ile sınırlandırılmış olması bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada Türk kültürüne mensup aile işletmeleri incelenmeye çalışılmaktadır. Ataerkil bir toplum olmanın da etkisiyle *itaat* kavramının öne çıktığı gözlemlenmektedir. Bazı durumlarda vârisler haklı olsalar bile kurucuların kararlarına saygı duyup çatışma ortamının oluşmasına engel olmalıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanması adına bazen bu durumun ihtiyaçtan öte bir gereklilik olabileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla gelecek araştırmalar için yapılabilecek öneriler arasında, farklı kültürlerle ait işletmelerinin ya da farklı illerdeki aile işletmelerinin bu bağlamda ele alınabileceği tavsiye edilmektedir. Çünkü demografik yapı değişikçe ilişkiler, adanmışlık düzeyi gibi aile dinamikleri de farklılaşabilmektedir.

Kurucu ve vâris ilişkileri arasında ortaya çıkması muhtemel problemleri ele alan vekalet teorisi kapsamında da belirtildiği üzere büyük hisse sahibi olan kurucu ile daha az payı bulunan vâris söz konusu pay sahipliği nedeniyle çatışma yaşayabilmektedir. Bu nedenle, şayet vâris işletmede aktif bir rol oynamaktaysa hisse oranının gözden geçirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Öneri kapsamında ele alınabilecek bir diğer unsur da devir sürecinin gerçekleşmesinden sonraki durumun (*post facto*) incelenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada devir öncesi süreç ele alınmaya çalışıldığından, sürecin sonrasının da çalışılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Son olarak, cinsiyet kavramı bağlamında bir incelemenin de yapılması söz konusu olabilmektedir. Baba-kız, anne-oğul gibi kurucu-vâris ilişkilerinin irdelenerek bir çalışmanın icra edilmesiyle literatüre katkı yapılması mümkün olmaktadır.

Kaynakça

- Alcorn, P. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Allen, I., ve Langowitz , N. (2003). *Women In Family Owned Businesses*. Babson Park: Center for Women's Leadership at Babson College.
- Altıntuğ, N. (2012). “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 4, S. 1, ss. 203-212.
- Anderson, R. ve Reeb, D. (2003). “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, *Journal of Finance*, C. 58, S. 3, ss. 1301-1328.
- Arksey, H. ve Knight, P. (1999). *Interviewing for Social Scientists*. London : Sage Publications.

- Aronoff, C. (2004). "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, C. 17, S. 1, ss. 55-59.
- Astrachan, J., Klein, S., ve Smyrnios, K. (2002). "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, C. 15, S. 1, ss. 45-58.
- Ayhün Erden, S. (2013). "Kuşaklararasıdaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 93- 112.
- Ballal, J. ve Bapat, V. (2019). "How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation?", *Asian Journal of Innovation and Policy*, C. 8, S. 2, ss. 302-324
- Baltacı, A. (2017). "Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 1-15.
- Becker, H. (1958). "Problems of Inference and Proof in Participant Observation", *American Sociological Review*, C. 23, S. 6, ss. 652-660.
- Beckhard, R. ve Burke, W. (1983). "Preface", *Organizational Dynamics*, C. 12, S. 12.
- Berg, K., ve Latin, R. (2008). *Essentials of Research Methods in Health, Physical Education, Exercise Science and Recreation (3rd ed)*. Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins.
- Bjuggren, P. ve Sund, L. (2001). "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, C. 14, S. 1, ss. 11-24.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research (2nd ed.)*. New York: John Wiley and Sons.
- Bourdieu, P. (1996). "On the Family as a Realized Category", *Theory, Culture & Society*, C. 13, S. 3, ss. 19-26.
- Brockhaus, R. (2004). "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Business Review*, C. 17, S. 2, ss. 165-177.

- Buchholz, B., Crane, M. ve Nager, R. (2000). *101 Toughest Questions About Family Business*. Paramus, New Jersey: Prentice Hall Press.
- Burkart, M., Panunzi, F. ve Shleife, A. (2003). “Family Firms”, *Journal of Finance*, C. 58, S. 5, ss. 2167-2201.
- Chua, J., Chirsman, J. ve Bergiel, E. (2009). “An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm”, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, C. 33, S. 2, ss. 355-372.
- Chua, J., Chrisman, J. ve Sharma, P. (1999). “Defining the Family Business by Behaviour”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, C. 23, S. 4, ss. 19-40.
- Church, R., Fishlow, A., Fligstein, N., Hughes, T., Kocka, J., Morikawa, H. ve Scherer, F. M. (1990). “Review: "Scale and Scope": A Review Colloquium”, *The Business History Review*, C. 64, S. 4, ss. 690-735.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Reserach: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (4th ed.)*. Thousand Oaks: Sage .
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”. *1. Aile İşletmeleri Kongresi (17-18 Nisan 2004) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, ss. 189-201.
- D'Allura, G., Colli, A. ve Goel, S. (2019). *Family Firms and Institutional Contexts: Business Models, Innovation and Competitive Advantage*. Glos: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Dascher, P. ve Jens, W. (1999). “Executive Briefing: Family Business Succession Planning”, *Business Horizons*, C. 42, S. 5, ss. 2-4.
- DeAngelo, H. ve DeAngelo, L. (2000). “Controlling Stockholders and The Disciplinary Role of Corporate Payout Policy: A Study of The Times Mirror Company”, *Journal of Financial Economics*, C. 56, ss. 153-207.
- Demsetz, H. ve Lehn, K. (1985). “The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences”, *Journal of Political Economy*, C. 93, S. 6, ss. 1155-1177.

- Dimock, M. (2019). “*Fact Tank: News In the Numbers*”, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>, (Erişim: 11.09.2019).
- Donnelly, R. (1964). “The Family Business”, *Harvard Business Review*, C. 42, S. 4, ss. 93-105.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. Ve Mischke, G. A. (2002). “Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession”, *Journal of Business Venturing*, C. 17, S. 2, ss. 143-162.
- Dyer, W. ve Handler, W. (1994). “Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 19, S. 1, ss. 71-83.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Building Theories from Case Study Research”, *The Academy of Management Review*, C. 14, S. 4, ss. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Agency Theory: An Assessment and Review”, *The Academy of Management Review*, C. 14, S. 1, ss. 57-74.
- Eisner, E. (1991). *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and The Enhancement of Educational Practice*. New York: MacMillan Publishing.
- European Commission DG Enterprise and Industry (2009). “Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies”. *European Commission DG Enterprise and Industry*. Viyana.
- Fama, E. ve Jensen, M. (1983). “Separation of Ownership and Control”, *The Journal of Law and Economics*, C. 26, S. 2, ss. 301-325.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S. ve Wrosch, C. (2019). “Family Business Succession: What’s Motivation Got to Do With It?”, *Family Business Review, Online First*, ss. 1-14.
- Garcia-Alvarez, E., Sintas, J. ve Gonzalvo, P. (2002). “Socialization Patterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses”, *Family Business Review*, C. 15, S. 3, ss. 189-203.
- Gephart, R. (2004). “What Is Qualitative Research and Why Is It Important? The Academy of Management Journal”, C. 47, S. 4, ss. 454-462.

- Gersick, K. E., Davis, J., Hampton, M. ve Lansberg, I (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gioia, D., Corley, K. ve Hamilton, A. (2013). “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, C. 16, S. 1, ss. 15-31.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (2006). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Golafshani, N. (2003). “Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research”, *The Qualitative Report*, C. 8, S. 4, ss. 597-607.
- Goldberg, S. ve Wooldridge, B. (1993). “Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms”, *Family Business Review*, C. 7, S. 1, ss. 55-73.
- Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M. ve Gutierrez, I. (2001). “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, *The Academy of Management Journal*, S. 44, S. 1, ss. 81-95.
- Grote, J. (2003). “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”, *Family Business Review*, C. 16, S. 2, ss. 113-124.
- Handler, W. (1990). “Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between the Entrepreneur and Next Generation Family Members”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, C. 15, S. 1, ss. 37-51.
- Handler, W. (1992). “The Succession Experience of The Next Generation”, *Family Business Review*, C. 5, S. 3, ss. 283-307.
- Handler, W. (1994). “Succession in Family Business: A Review of the Research”, *Family Business Review*, C. 7, S. 2, ss. 133-157.
- Haugh, H. ve McKee, L. (2003). “It’s Just Like A Family Shared Values in the Family Firm”, *Community, Work & Family*, C. 6, S. 2, ss. 141-158.

- Hürriyet Ekonomi, (2017). “Türkiye'deki İşletmelerin Yüzde 95'i Aile Şirketi”, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyedeki-isletmelerin-yuzde-95i-aile-sirketi-40599291>, (Erişim: 23.03.2020)
- Jensen, M. ve Meckling, W. (1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, C. 3, S. 4, ss. 305-360.
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodolgy for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler.
- Kudlats, J., McDowell, W. ve Mahto, R. (2019). “Unrelated but together: Trust and Intergroup Relations in Multi-Family Businesses”, *Journal of Business Research*, S. 101, ss. 750-756.
- Kraus, M. (2017). “Comparing Generation X and Generation Y on Their Preferred Emotional Leadership Style”, *Journal of Applied Leadership and Management*, S. 5, ss. 62-75.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodolgy* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Lambrecht, J. ve Donckels, R. (2006). Towards A Business Family Dynasty: A Lifelong, Continuing Process. Poutziouris, P. Smyrniotis, ve Klein, S., içinde, *Handbook of Research on Family Business*. Glos: Edward Elgar.
- Lambrecht, J. ve Lievens, J. (2008). “Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony”, *Family Business Review*, C. 21, S. 4, ss. 295-313.
- Lansberg, I. (1988). “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, C. 1, S. 2, ss. 25-36.
- Lappalainen, M. (2019). *Role of Family Governance in Bringing the Next Generation Close to the Family Business*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aalto University School of Business, Aalto.
- La Pelle, N. (2004). “Simplifying Qualitative Data Analysis Using General Purpose Software Tools”, *Field Methods*, C. 16, S. 1, ss. 85-108.
- Leedy, P. ve Ormrod, J. (2015). *Practical Research: Planning and Design* (11th ed.). Harlow: Pearson.

- Lee, J. (2006). "Family Firm Performance: Further Evidence", *Family Business Review*, C.19, S. 2, ss. 103-114.
- Lincoln, Y. ve Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lune, H. ve Berg, B. (2017). *Qualitative Research Methods for The Social Sciences*. Harlow: Pearson.
- Magretta, J. (1998). "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's KristerAhlström" <https://hbr.org/1998/01/governing-the-family-owned-enterprise-an-interview-with-finlands-krister-ahlstrom>, (Erişim: 30.10.2019).
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları, çev.Mustafa Polat, Korhan Arun*. Ankara: Nobel.
- Miles, M. ve Huberman, A. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *FamilyBusiness Review*, C. 19, S. 1, ss. 73-87.
- Morris, M., Williams, R. ve Nel, D. (1996). "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, C. 2, S. 3, ss. 68-81.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. Ve Avila, R. A. (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, C. 12, S. 5, ss. 385-401.
- Morse, J. ve Richards, L. (2002). *Read Me First: For a User's Guide to Qualitative Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Neubauer, F. ve Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Houndmills: MacMillan Press Ltd.
- Neuendorf, K. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Özkaya, M. ve Şegül Muter, C. (2006). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 21, S. 1, ss. 109-126.

- Özmutaf, N., Kırbaç, Ş., Ustaoglu, E. ve Aytaş, M. (2016). “Kobiler Kapsamında Yer Alan Aile İşletmelerinde Etkili İletişime Yönelik Faktörlerin Çalışan Performansına Etkisi”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 7. Aile İşletmeleri Kongresi (14-15 Nisan 2016) Kongre Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 2016, ss. 260-274.
- Pham, T., Bell, R. ve Newton, D. (2019). “The Father's Role in Supporting the Son's Business Knowledge Development Process in Vietnamese Family Businesses”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, C. 11, S. 2, ss. 258-276.
- Pratt, M. (2009). “For The Lack of A Boilerplate: Tips On Writing up (and Reviewing) Qualitative Research”, *The Academy of Management Journal*, C. 52, S. 5, ss. 856-862.
- Pyromalis, V. D., Vozikis, G. S., Kalkanteras, T. A., Rogdaki, M. E. Ve Sigalas, G. P. V. (2006). *An Integrated Framework for Testing The Success of The Family Business Succession Process According to Gender Specificity*. Poutziouris P., Smyrniotis K. ve Klein S. içinde, *Handbook of Research on Family Business*. Glos: Edward Elgar.
- Rodoplu, D. (2003). “Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme”. *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmit, 2011, ss. 464-477.
- Rogal, K. (1989). “Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position?”, *Family Business Review*, C. 2, S. 3, ss. 237-255.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., and J. J. Chrisman. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3): 11–27.
- Scholes, L., Westhead, P. ve Burrows, A. (2008). “Family Firm Succession: the Management Buy-out and Buy-in Routes”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, C. 15, S. 1, ss. 8-30.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N.ve Buchholtz, A. K. . (2001). “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence ”, *Organization Science*, C. 12, S. 2, ss. 99-116.

- Sharma, P., Chrisman, J. ve Chua, J. (2003 (b)). "Succession Planning As Planned Behavior: Some Emprical Results", *Family Business Review*, C. 16, S. 1, ss. 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. ve Gersick, K. (2012). "25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future", *Family Business Review*, C. 25, S. 1, ss. 5-15.
- Sievinen, H., Ikäheimonen, T., ve Pihkala, T. (2019). "Strategic Renewal in A Mature Family-Owned Company – A Resource Role of the Owners", *Long Range Planning*, C. 53, S. 2, ss. 1-19.
- Sirmon, D. ve Hitt, M. (2003). "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. 27, S. 4, ss. 339-358.
- Smola, K. ve Sutton, C. (2002). "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", *Journal of Organizational Behaviour*, C. 23, S. 4, ss. 363-382.
- Sönmez, Y. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*. İstanbul: Ares Yayıncılık.
- Spector, J.M., Merrill, M.D., Merrinboer, J. Ve Driscoll, M.P. (2008). *Handbook Of Research On Educational Communications and Technology Third Edition*. New York: Taylor & Francis Group.
- Stavrou, E. (1998). "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in The Family Business", *Family Business Review*, C. 11, S. 2, ss. 135-142.
- Stenbacka, C. (2001). "Qualitative Research Requires Quality Concepts of its Own", *Management Decision*, C. 39, S. 7, ss. 551-555.
- Thyer, B. (2010). *The Handbook of Social Work Research Methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Tosun, C. ve Keskin, F. (2017). "Çalışan-Dostu Kurumlarda İş-Yaşam Dengesi Politikaları, Kurumsal İletişim ve Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, S. 4, ss. 7-27.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business Theory and Practice*. Massachusetts: Edward Elgar.

Extended Abstract

Family business constitutes a significant role not only for global perspective but it also for Turkey. Specifically, if Kırklareli's situation is to be analyzed in this regard, family businesses have an important place in the economy of the province. Hence, a study in this relatively new academic phenomenon will be highly worthwhile and appreciated.

Sustainability in family businesses can be achieved by managing the process of succession properly at the required level. In this study, by focusing the notions of family, succession, and generation, it is aimed to examine the process in family businesses operating in Kırklareli and to be able to determine their perceptions in regard of aforementioned notions and to offer proposals accordingly. The theoretical background of the study is the agency theory which contextualize the relation between predecessor and successor. From this point of view, it has been expected to contribute to family business researchers, concerning parties and stakeholders.

Quantitative family business research is scarce, and it is challenging to obtain necessary data to examine. In addition, every family has its own dynamics and ecosystems. Hence, a subject like succession should be judged specifically. Qualitative research method is adopted in the research for these reasons. Due to the fact that, in-dept analysis is fundamental in this case and it can be performed via this method. In case the subject is human-oriented like family business, it is also strongly recommended to benefit qualitative techniques.

The sampling list for the research is obtained with invaluable contributions of Kırklareli Chamber of Commerce. Semi-constructed interviews were performed with the family business owners that accepted to take part in this study. The results of the interviews showed that succession process was somehow disregarded or not conducted by planning. On the other hand, generational differences can create conflicts among predecessors and successors. Risk perception, resistance to change, information asymmetry in case of insufficient communication were prominent examples when it comes to source of conflicts.

The new generation emphasized the notion *obedience* during interviews. This notion makes significant contributions regarding sustainability. Successors positioned themselves as followers of

predecessors. They respected their decisions, and they were of the efforts that had been made by predecessors.

It is obvious that predecessors make great efforts in the early stages of the business and bring the business to a certain level and act as a single founder until successors join. The sale of the business is approached with caution whether reluctance occur. On the other hand, even if the founder retires, his relationship with the business continues. This situation is also perceived by the heirs as a spiritual support. It is thought that family culture and organic bonds can benefit the business in the long run and contribute positively to sustainability.

These questions should be asked for an efficient succession process: Does successor have desire to be a part of the family business? What should be done in case of a reluctance from successor's side? What is action plan if reluctance is occurred? What should be done to make the business attractive for next generation? Succession process necessitates certain efforts and the answers of above questions can contribute in this regard.

This study tried to analyze the challenges of succession that may arise between the predecessor and the successor from both the notion of generation and communication dimension and aimed to underline the need to approach the subject in a more holistic way. By this way, it is expected to make a contribution to the literature. The interviews conducted specifically for Kırklareli are also a recent attempt in this regard. The limitation of the study is that it took place only in Kırklareli due to time and cost constraints.

After analyzing succession process the notions *experience* and training from the cradle are both underlined by interview participants. For this reason, it will be beneficial for the successors to join family business from an early age which brings experience over time. Predecessors often emphasize that successors should gain outside experience by working in a corporate company outside of their own businesses for a certain period of time.

As a proposal it was suggested to examine the situation of the business after succession process takes place. Since the process before succession is tried to be addressed in this study, it is thought that it will be beneficial to study the post-process period as well. Finally, it may be possible to make an examination in the context of gender such as a study regarding predecessor – successor relationship between father-daughter and mother-son.