

Yayın Geliş Tarihi: 30.04.2019
Yayına Kabul Tarihi: 18.03.2021
Online Yayın Tarihi: 21.06.2021
DOI: 10.18613/deudfd.942954
Araştırma Makalesi

Dokuz Eylül Üniversitesi
Denizcilik Fakültesi Dergisi
Cilt:13 Sayı:1 Yıl:2021 Sayfa:117-148
ISSN: 1309-4246
E-ISSN: 2458-9942

AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI FARKLAR: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

İlke Sezin AYAZ¹
Nazlı Gülfem GİDENER²

ÖZET

Aile işletmeleri “aile ve işletme” kavramlarının iç içe geçtiği, kendine has özellikleri olan, günümüzün en yaygın ve en eski işletme türlerinden biridir. Tarih boyunca birçok sektörde aile işletmeleri sosyo-ekonomik kalkınmayı sağlama, yeni iş fırsatları yaratma gibi konularda önemli bir ekonomik güç olmuştur. Aynı zamanda aile işletmeleri konusunun yönetim literatüründeki ve akademik araştırmalardaki önemi de her geçen gün artmaktadır. Bu keşifsel çalışmada lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri yöneticileri ile mülakatlar yapılarak, aile işletmesi kavramı, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları, iş ve aile ilişkileri, lojistik sektöründe aile işletmelerinin geleceği konuları ile ilgili görüşleri alınmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bilgisayar destekli nitel veri analiz programı olan Maxqda 2018 ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre belirgin farklılıkların farklı nesillere ait katılımcılar arasında olduğu belirlenmiştir. Birinci nesilden katılımcıların aile işletmelerine dair daha olumlu görüşlere sahip olduğu, ikinci nesilden katılımcıların ise aile işletmeleri kavramına karşı karamsar oldukları, yaşadıkları zorlukları vurguladıkları ve çeşitli kaygılar taşıdıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Lojistik, Aile İşletmeleri, Yönetici, Endüstriyel Pazar, Nesiller Arası Farklar.*

¹ Araş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İzmir, Türkiye, ilke.ayaz@deu.edu.tr, orcid no: 0000-0002-7053-3940

² Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İzmir, Türkiye, gulfem.gidener@deu.edu.tr, orcid no: 0000-0002-2626-1597

INTERGENERATIONAL DIFFERENCES IN FAMILY BUSINESS: AN APPLICATION IN LOGISTICS SECTOR

ABSTRACT

Family businesses are one of the most widespread and oldest business types with their unique characteristics that the concepts of "family and business" are intertwined. Throughout history, family business in many sectors has become an important economic power in terms of ensuring socio-economic development and creating new business opportunities. Meanwhile, the importance of family business in management literature and academic researches is increasing day by day. In this exploratory study, interviews were conducted with the managers of family businesses operating in the logistics sector and the opinions were taken related to family business concept, the advantages and disadvantages of family businesses, business and family relations, and the future of family businesses in the logistics sector. Results of the interviews were analyzed with MAXQDA 2018, a computer-aided qualitative data analysis program. According to the results, it was determined that the significant differences were among the participants of different generations. Participants from the first generation had more positive views on family businesses; participants from the second generation were pessimistic about family businesses, emphasized the difficulties they experienced and carrying various concerns.

Keywords: *Logistics, Family Businesses, Managers, Industrial Markets, Intergenerational Differences*

1. GİRİŞ

Vazgeçilmez işletme türlerinden bir tanesi olan aile işletmeleri, dünyadaki en eski ve en yaygın organizasyon biçimlerinden bir tanesini temsil etmekte ve faaliyet alanları, işletme ölçekleri ve hukuki biçimleri ne olursa olsun sosyo-ekonomik kalkınmanın temelini oluşturmaktadırlar (Poutziouris vd. 2006). Yüzyıllar boyunca uluslararası ekonominin önemli bir parçası olan aile işletmeleri sadece küçük işletmeler anlamına gelmemektedir. Ford, Levi's, Loreal, Baretta gibi çok uluslu dev işletmeler de aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin küresel GSYİH'ya olan toplam ekonomik etkisinin%70'in üzerinde olduğu tahmin edilmektedir (Osunde, 2017).

Aile işletmeleri konusu, işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkileri de içermektedir. Çok yönlü olan bu ilişkiler psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuksal, ekonomik, sosyal, siyasal boyutları da içermekte ve bu durum konunun önemini daha da arttırmaktadır (Akyol, 2010: 8).

Aile işletmelerinin büyümedeki öneminin ve toplumdaki yerinin fark edilmeye başlaması ile birlikte, aile işletmelerine yönelik akademik ilgi de gün geçtikçe artmaktadır. Aile işletmeleri teorik ve ampirik çalışmalar yapmak için araştırmacılar, politikacılar ve yatırımcılar açısından oldukça canlı bir konudur. Aile işletmesi tanımı, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran benzerlik ve farklılıklar, yönetim, organizasyon ve kurumsallaşma sorunları, aile üyelerinin etkisi, aile şirketlerinin sosyal, psikolojik ve kültürel yönleri gibi konularda yoğunlaşan çok sayıda akademik çalışma bulunmaktadır (Petlina ve Korab, 2015; Poza, 2010; Machek ve Votavova, 2015: 166).

Çalışma lojistik sektöründeki aile işletmelerine yönelik keşifsel bir analiz içermektedir. Çalışmada öncelikle literatür taramasından hareket edilerek aile işletmeleri kavramının tanımı, diğer işletmelerle olan benzerlik ve farklılıkları, avantaj ve dezavantajları ve ekonomik önemleri ele alınacaktır. Daha sonra ise çalışmanın bulguları irdelenecek, lojistik sektöründeki aile işletmelerinin yöneticilerinin literatürde de sıklıkla incelenen bu konulara ilişkin görüşlerine yer verilecek ve nesiller arası farklara yönelik çıkarımlar ortaya konulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile İşletmeleri Kavramı

Aile şirketleri ile ilgili çalışmalar, araştırmacıların ilgisinin ve konuya verilen önemin artmasına rağmen hala sınırlıdır. Bu durumun iki temel sebebi vardır. Birincisi, aile işletmeleri ile ilgili verilerin sınırlı olmasıdır. Bu durum büyük ölçekli analizleri zorlaştırmaktadır. İkincisi ise genel kabul görmüş bir aile şirketi tanımının bulunmamasıdır. Bu yüzden araştırmaların sonuçları çeşitli aile işletmesi tanımlarına göre değişiklik göstermektedir (Bennedsen vd. 2010).

İlgili literatür incelendiğinde, bir çok aile işletmesi tanımına rastlamak mümkündür. Herkes tarafından bilinen genel tanıma göre aile işletmeleri çalışanların çoğunlukla aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir (Taguiuri ve Davis, 1992: 45). Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için üst yönetim mevkilerinde bazı aile üyelerinin yer alması gerekir (Smyrinos vd. 1998: 49). Bir başka tanıma göre aile işletmeleri tek bir ailenin oy çokluğuna sahip olduğu tüzel işletme veya ortaklıklar, ya da tek bir ailenin işletmeye dair stratejik kararların alınmasında ve üst yönetim ekibinin oluşturulmasında etkili olduğu işletme türleridir (Price, 1992: 111). Karpuzoğlu'na (2003: 7-8) göre aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin çoğunluğunun aile

üyeleri tarafından oluşturulduğu, karar verme aşamasında çoğunlukla aile üyelerinin etkili olduğu ve genellikle aynı aileye ait en az iki farklı nesilden üyelerin istihdam edildiği işletmelerdir. Bir diğer tanımda aile işletmeleri, işletme yönetiminin, sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının büyük bir kısmının belirli bir ailenin üyeleri tarafından oluşturulduğu yapılar şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2005:17).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere aile işletmelerine ilişkin olarak çeşitli kriterlere göre tanımlar üretilmiştir ve bu kriterlerde de tam uzlaşma sağlanamamıştır. Örneğin Shanker ve Astrachan (1996: 107)' a göre bir aile şirketini tanımlamak için kullanılan kriterler işletme mülkiyeti ve hisselerinin aileye ait olma oranı, stratejik kararların oylanmasındaki güç, birden fazla neslin bir arada çalışması ve aile üyelerinin şirketteki aktif yönetimidir. Başka bir yaklaşıma göre aile işletmelerini tanımlarken sıklıkla tercih edilen üç temel kriterden söz edilebilir. Bu kriterlerden birincisi ailenin işletmenin kontrolünde söz sahibi olması veya mülkiyetin tamamına sahip olması durumudur. İkincisi, ailenin işletmenin yönetim sürecinde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü kriter ise işletmenin sahipliğinin ve liderliğinin, ailenin bir sonraki nesillerine bırakılmış olmasıdır (Erdil vd. 2004: 65). Chrisman ve arkadaşları ise (2005: 557), aile işletmesi tanımının araştırmacıların aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerden ne anladıklarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Her bir aile işletmesinin yönetim şekli, iş ve aile ilişkileri, işletmenin diğer çalışanlarıyla olan bağları farklılık göstermektedir. Diğer işletmelerden farklı olarak aile işletmelerinde sorumluluklar veya birleşimler aile üyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kaçırılan fırsatlar, gerçekleşmeyen hedefler ve diğer olumsuz durumlar doğrudan aile bireylerine yansımaktadır. Zaman zaman işletmenin kar elde edebilmesi ikinci plana atılmakta, asıl amaç işletmeden ziyade ailenin kar payını arttırmak olabilmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012: 251). Bunun yanı sıra, birçok aile işletmesi yöneticisi, şirketinin kendine özgü özellikleri olduğunu ve şirketinin kuruluşundan günümüze kadar gelmesinde en önemli sebebin kendi düşünce, inanış ve iş yapış yöntemlerinin olduğunu düşünmekte ve şirketinin kendi kararları olmaksızın varlığını sürdüremeyeceğine inanmaktadır (Ural, 2004: 15).

2.2. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Hem Türkiye hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olan aile işletmeleri; kendilerine has birçok farklı özelliğe sahiptir. Bu özellikler aile işletmelerine farklı alanlarda avantaj ve dezavantajlar sağlamaktadır.

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bazı avantajları bulunmaktadır. Leach ve Bogod'a (1999: 5) göre aile şirketlerinin en

önemli avantajlarından biri aile üyelerini aynı çalışma ortamında bir araya getirmektir. Kurucu girişimcinin hedefleri aile üyeleri tarafından bilindiği için işletme içi politikalarda görüş birliği daha kolay sağlanabilmektedir (Davis ve Harveston, 1998: 32). Şirket çalışanlarının aile bireylerinden olması aynı zamanda işletmenin kolayca benimsenmesini ve şirket üyelerinin kurumlarını sahiplenmesini de sağlar. Böylece kurum kültürünün yaratılması ve çalışanlar arasında yayılması daha kolay gerçekleşmiş olur (Sağlam, 2006: 503).

Aile işletmelerinin bir diğer avantajı finansal problemlerin işletme içinde daha kolay çözülebilmesidir. İşletme finansal açıdan zorlu bir döneme girdiğinde aile ismini korumak için aile bireylerinin kişisel birikim ve servetlerinin işletme yararına kullanılması sıkça görülen bir uygulamadır. Ayrıca, tanınmış bir aile isminin piyasalarda yarattığı güven duygusu finansal ihtiyaçların karşılanması hususunda işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır (Göker ve Üçok, 2006: 48). Breton- Miller ve Miller (2006: 731)' e göre aile işletmeleri stratejik yatırımlarda uzun dönemli yönlendirmelere daha yatkındır ve bu durum aile işletmelerinin sürdürülebilir yetenekler geliştirmelerine yardımcı olur. Aile işletmelerinin diğer üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkcı, 2005):

- Hızlı karar verebilme
- Yüksek iş azmi ve başarıma arzusu
- Bir an önce büyüme ve gelişme isteği
- Aile bağlılığının yüksek olması ve bu bağın kısa sürede "biz" bilincine dönüşmesi
- Amatör ruhun korunması
- Üst yönetim kademesinde karşılıklı saygının daha kolay yerleşmesi
- Gelecekteki yöneticilerin önceden belli olması ve görevleri için önceden uygun bir biçimde hazırlanabilmeleri.

Avantajlarının yanında, aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak sahip olduğu bir takım dezavantajları da vardır. Özellikle tek bir patronun bulunduğu aile işletmelerinde merkezîyetçi yönetim anlayışı hakimdir. Bu tür işletmelerde en büyük problem kurucunun planlama, karar verme, karşılaşılan sorunları çözme aşamalarında sahip olduğu geniş yetkidir. Kuruluş yıllarında, işletme küçük ölçekte iken merkezîyetçi yönetim anlayışı büyük problemler yaratmayabilir. Hatta kurucunun deneyim ve bilgi düzeyi yüksek ise bu durum avantaja bile dönüşecektir. Fakat, işletme büyüdükçe yetkinin merkezîleşmesi olumsuz sonuçlar doğuracak, kurucu bütün planları tek başına yapıp bütün kararları tek başına vermeye zaman bulamaz hale gelince işletme genelinde ciddi iletişim problemleri yaşanmaya başlayacaktır (Güney, 2008: 278). Yetki ve sorumlulukların belirsizliği de bir başka önemli problemdir. Belirli iş

tanımlarının bulunmaması, kimin hangi işi yaptığı konusunda gerginlik ve stres ortamı oluşmasını sağlayıp otorite ve rol çatışmalarına sebep olabilmektedir. Yeterli iş bölümünün yapılmaması ve aile üyelerine yönelik aşırı beklentiler, kişilerde yetersizlik ve kaygı hislerinin oluşmasına sebep olmaktadır (Güney, 2008: 274).

Nepotizm aile işletmelerinde görülen bir başka olumsuz durumdur. Aile üyelerinin iktidarlarını kaybetmemek için oluşturduğu bir strateji olan nepotizm bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörleri dikkate alınmadan, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesidir. Sorumluluğu paylaşma ve sorumluluktan kaynaklanan stresi azaltma isteği ve aileden olmayan kişilere yönelik güven eksikliği nepotizmin en önemli sebepleridir (Özler ve Gümüştekin, 2007: 438-439).

Finansman yetersizlikleri aile işletmelerinin bir başka dezavantajıdır. Aile işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmını öz kaynaklar oluşturmakta, bu sermaye yapısı yüzünden aile işletmeleri bir takım olumsuzluklar yaşayabilmektedirler. Örneğin; ailenin menkul, gayrimenkul ve nakit birikimlerinin yeterli olmadığı veya şirketin borçlanmaya olumlu bakmadığı durumlarda şirketin büyümemesi veya düşük hızda büyümesi ihtimalleri doğabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 26). Aile işletmelerinin ortak mülkiyete dayalı işletmeler olması, ortakların işletme kasasını şahsi işlemleri için kullanması, çalışanların ücretlendirmeyi adil bulmaması aile işletmelerinin finansmanı ile ilgili yaşanan diğer olumsuzluklardır (Güngör Ak, 2006: 150-151).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin karakteristiklerini ortaya koymak; aile işletmesi kavramının onlar için ne ifade ettiğini saptamaya çalışmak, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajlarını, diğer işletmeler ile olan benzerlik ve farklılıklarını belirlemek ve lojistik sektörü ve aile işletmelerinin geleceği hakkındaki düşüncelerini öğrenmektir.

Aile işletmeleri ekonomik ve toplumsal açıdan hem dünyada hem de ülkemizde büyük bir öneme sahiptir. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar ve yayımlanmış makaleler, dünya genelinde aile kontrolündeki işletmelerin sayısının dünyadaki işletmelerin %65'i ile %80'i arasında olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'ini de aile işletmeleri oluşturmaktadır ve bunların yaklaşık %99'u henüz birinci kuşaktır. Türkiye'deki aile işletmeleri ayrıca

toplam GSMH'nin en az %75'ini, istihdamın ise yaklaşık %80'ini karşılamaktadır (Kamacı, 2019: 5). Türkiye'nin 2019-2023 kalkınma hedeflerini içeren 11. Kalkınma Planı'nda da verimliliği odağına alan ve ihracatın artmasına dayalı büyüme modelini hedefleyen Türkiye için aile şirketlerinin ve KOBİ'lerin ihracat potansiyeli ve ekonomideki yerleri önemle vurgulanmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Lojistik sektörü deyince ilk akla gelen taşıma faaliyeti olsa da lojistik sektörü günümüzde müşterilerin talebine göre, planlamadan taşımaya, dağıtımdan depolamaya, gümrüklemeden envanter yönetimine, talep tahmininden uygun tedarikçilerin belirlenmesine, müşteri hizmetlerinden sipariş işlemeye, geri dönüşümden atık imhasına kadar pek çok hizmeti sunmaktadır. Bütünleşen küresel ekonominin artan talepleri doğrultusunda mal akışlarının düzenlenmesi, bu sürecin sürekliliğinin sağlanması ve istihdam yaratıcı bir sektör olması nedeniyle lojistik sektörü ekonomik büyümeyi tetikleyen en önemli faktörlerden birisi olarak her geçen gün daha çok öne çıkmaktadır (Chu, 2012: 90; Nalçakan, 2008: 34-35). İstanbul Ticaret Odası ve PWC (Bağımsız Denetim Şirketi)'nin yaptığı iki farklı araştırmada, Türkiye'deki Lojistik Alt Yapı Analizinde mevcut durumdaki lojistik firmaların önemli oranda küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerden oluştuğu görülmüştür. Bu küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim ve işleyiş şekline bakıldığında daha çok aile şirketleri olduğu gözlemlenmiştir. Ailenin yaşça en büyüğü tarafından yönetilen ve geçimini sağlayan bu şirketlerde yönetim kademelerinde genellikle aile üyelerinin bulunduğu böylelikle karar alma mekanizmasında büyük oranda aile üyelerinin etkin olduğu görülmüştür (Karpuzoğlu, 2000: 7-8).

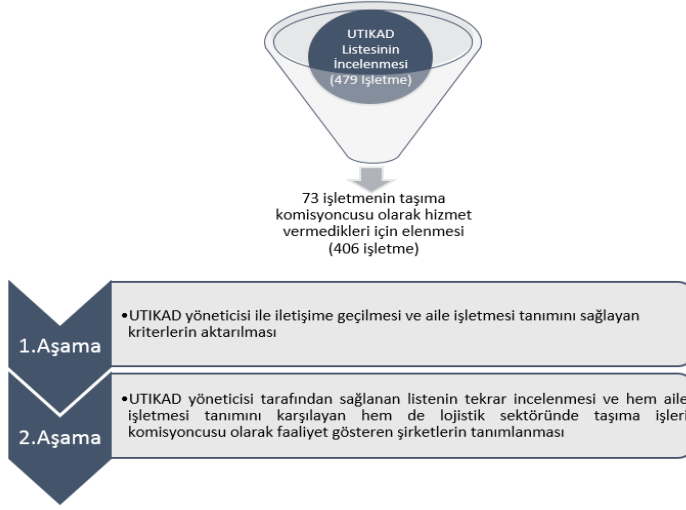
Aile işletmeleri, kendine özgü bir içeriği temsil etmesi bakımından aile işletmesi olmayan diğer işletmelerden farklı özellikler taşımaktadır. Aile üyeleri arasında var olan karmaşık dinamikler sadece aile işletmelerinin performansını etkilemekle kalmamakta aynı zamanda büyümesi, değişmesi ve zaman içinde geçişini de etkilemektedir (Venter vd., 2012: 71). Belirli bir zamanda yaşayan nesil sayısının artması ile aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin sayısının artması ve aralarındaki ilişkilerin türünün karmaşıklaşması çoğu zaman liderlik yetkilendirmesi ve işletmenin stratejik geleceği konusunda anlaşmazlıklar ile sonuçlanmakta ve işletmenin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir (Ward, 1997:323-338). Bu yüzden aile işletmelerinin karmaşık dinamikleri ile ilgili konularda nesiller arası farklılıkların araştırılması büyük önem taşımaktadır.

Dünyadaki ve ülkemizdeki kritik konuları ve ekonominin ayrılmaz bir parçası olmaları bakımından aile işletmeleri üzerine sürdürülebilirlik (Karpuzoğlu, 2004; Fındıkçı, 2005); yönetimde kuşak çatışmaları (Erdoğan, 2007; Aslan ve Çınar, 2010); finansal problemler ve nepotizm (Uluyol, 2004; Asunakutlu ve Avcı, 2010); kurumsallaşma

(Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Ulukan, 2005; Özler ve Gümüştekin, 2007) gibi çeşitli konularda birçok çalışma yapılmıştır. Ancak bu çalışma alanları içinde ulusal yazında lojistik sektörü özelinde aile işletmelerini inceleyen kapsamlı bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu sebeple lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri yöneticileri ile mülakatlar yapılarak, aile işletmesi kavramı, diğer işletmeler ile benzerlik ve farklılıkları, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları, iş ve aile ilişkileri, lojistik sektöründe aile işletmelerinin geleceği konuları ile ilgili görüşleri alınarak keşifsel bir araştırma yapmak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmada aynı aileden aralarında kan bağı bulunan en az iki aile üyesinin birlikte çalıştığı, endüstriyel pazarlarda her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının tedarik zinciri içerisinde etkili ve verimli bir şekilde planlanmasını sağlayan taşıma işleri komisyoncusu olarak faaliyet gösteren aile işletmelerine ulaşmak hedeflenmiştir. Çalışmada amaçlı örneklem yönteminin çeşitlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemenin mantığı daha önceden belirlenmiş bazı önem ölçütlerini karşılayan tüm durumları çalışmak ve gözden geçirmektir (Patton, 2014). Bu ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi dikkate alınabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışmada ilgili literatürdeki aile işletmeleri tanımlarından elde edilen ölçütler kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini belirlemek için önce UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği) üye listesi incelenmiştir. 479 üyeden oluşan liste incelenmiş ve taşıma komisyoncusu olarak hizmet vermeyen üyeler listeden çıkartılmıştır. Geriye kalan 406 işletmeden hangilerinin aile şirketi olup olmadığını belirlemek için 30 yılın üzerinde sektör tecrübesine sahip olan, listede bulunan firmaların büyük çoğunluğunu tanıyan, UTİKAD'da üst düzey yönetici olarak görev yapan bir uzmandan yardım alınmıştır. Kendisi de istenen ölçütlere uygun işletmelerin belirlenmesinin bir hayli zor olduğunu belirtmiş ve kendi bilgi ve deneyimlerinden faydalanarak bir liste oluşturmuştur. Kendisinin belirlediği işletmelerden oluşan liste incelenmiş ve 16 işletmenin lojistik sektöründe taşıma komisyoncusu olarak faaliyet gösteren aile işletmeleri oldukları saptanmıştır. Çalışma için 6 aile şirkettinden geri dönüş alınmıştır. Fakat bir aile şirketinin verdiği cevaplar anlamlı ve tatmin edici nitelikte olmadığı için çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışma evreninin belirlenmesi süreci Şekil 1'de detaylandırılmıştır. Ayrıca, Tablo 1'de görüşme yapılan katılımcılara Tablo 2'de ise katılımcıların şirketlerine ait bilgiler bulunmaktadır.



Şekil 1: Çalışma Evreninin Belirlenmesi

Tablo 1: Görüşme Yapılan Katılımcıların Profil Bilgileri

Katılımcılar	Yaş	Eğitim Durumu	Pozisyon	Şirketteki Çalışma Süresi	Sektördeki Deneyim Süresi	Nesil
1.Katılımcı	46	Lisans	Genel Müdür	12 yıl	21 yıl	Birinci Nesil
2.Katılımcı	27	Lisans	Proje Sorumlusu	5 yıl	6 yıl	İkinci Nesil
3.Katılımcı	28	Lisans	Yönetim Kurulu Başkanı	6 yıl	10 yıl	İkinci Nesil
4.Katılımcı	40	Lisans	Şube Müdürü	8 yıl	15 yıl	Birinci Nesil
5.Katılımcı	49	Lisans	Genel Müdür	15 yıl	25 yıl	Birinci Nesil

Tablo 1’de görüleceği üzere katılımcıların tamamı lisans derecesine sahiptir. Katılımcılardan ikisi ikinci nesilden, üçü ise birinci nesildendir. Katılımcıların en genci 27 yaşında en yaşlısı ise 49 yaşındadır. Katılımcıların sektördeki deneyim süreleri 6-25 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların tamamı hem sektördeki hem de aile şirketlerindeki deneyim süreleri ile konu ile ilgili görüş bildirmek için yeterli bilgi ve donanıma sahiptir.

Tablo 2: Görüşme Yapılan Şirketlere Ait Bilgiler

Şirketler	Şirket Geçmişi	Kurucu Girişimci	Aile Üyesi Çalışan Sayısı	Aile Üyesi Ortak Sayısı	Aile Üyesi Olmayan Ortak Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı
A Şirketi	12 yıl	Çalışıyor	2	2	yok	6
B Şirketi	25 yıl	Çalışıyor	2	2	2	124
C Şirketi	34 yıl	Çalışıyor	2	2	yok	32
D Şirketi	10 yıl	Çalışıyor	2	2	yok	20
E Şirketi	15 yıl	Çalışıyor	2	2	yok	10

Tablo 2'ye göre görüşme yapılan şirketlerin tamamında kurucu girişimci faal olarak şirketinde çalışmaktadır. Bu sayede nesiller arası farklar ve çatışmaların anlaşılabilmesi mümkün olmuştur. Bir şirket hariç ortakların tamamı aile üyelerinden oluşmaktadır ve şirketlerin toplam çalışan sayısı her büyüklükte taşıma işleri komisyoncusu işletmeyi temsil edecek şekilde 6 ve 124 arasında değişmektedir. Görüşme yapılan şirketlerin tamamı, uzun yıllardır lojistik sektöründe hizmet vermektedir ve sektördeki deneyimleri ile lojistik sektörü ve aile işletmelerinin geleceği konusunda öngörülebilir bulunabilecek konumdadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak yapılandırılmıştır. Nitel araştırma insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişimleri anlamlandırmaya yönelik bilgi üretimi süreçlerinden biridir (Strauss ve Corbin, 1990). İstatistiksel verilerin analizine dayalı nicel araştırmalardan farklı olarak nitel araştırmalar, insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri, olayları nasıl nitelendirdikleri ile ilgilenir (Dey, 2003). Keşifsel bir araştırma ile katılımcıların aile işletmeleri ile ilgili konulara yönelik bakış açılarını öğrenmek amaçlandığı için çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile lojistik sektöründe faaliyet gösteren 5 aile işletmesi yöneticisi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat (görüşme) yapılmıştır. Derinlemesine mülakat tekniği; araştırılan konuyu tüm boyutlarıyla kapsayan, çoğunlukla açık uçlu soruların yöneltildiği, kapsamlı yanıtların

elde edilmesine olanak sağlayan, birebir ve yüz yüze görüşülerek bilgilerin toplanmasına imkân veren veri toplama yöntemidir (Tekin, 2006: 101). Konuyu derinlemesine araştırmak, katılımcıların aile işletmeleri ile ilgili bakış açılarını öğrenmek, bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak amacıyla çalışmada mülakat yöntemi tercih edilmiştir.

Literatürde de mülakat yönteminin kullanıldığı aile işletmeleri ile ilgili birçok araştırma mevcuttur. Örneğin Niemelä (2004) aile işletmelerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal yetenekleri üzerindeki güç kavramının rolüne odaklandığı çalışmasında, ikinci ve üçüncü kuşaktan aile üyelerinin çalıştığı Finlandiya'dan beş aile şirketi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen modele göre işletme sahibi yöneticilerin kişisel ve kurumsal güçlerini kullanırken bilgi ve beceri, motivasyon ve irade ve şefkat gibi yeteneklere sahip olmaları gerektiği belirlenmiştir. Yıldırım (2011) üç aile şirketi sahibi ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirdiği nitel çalışmasında aile şirketlerinin pazarlama faaliyetlerinde yaşadıkları problemleri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre aile işletmelerinin örgüt yapıları kurumsal firmalarda olduğu gibi açık olmadığından genellikle kısa dönemli kararlar alınmakta ve pazarlama faaliyetleri etkin şekilde yürütülememektedir.

Otten (2012) çalışmasında Almanya'da aile şirketlerinin varisleri olan kadınların liderliğe giden yolculuklarında karşılaştıkları sorunları ve zorlukları ortaya koymak ve elde ettiği bilgiler ile kadın varislere bir yol haritası oluşturmayı amaçladığı çalışmasında yedi derinlemesine görüşme gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kadınlar özellikle gençlik çağlarında aile işletmeleri için seçilen varisler olduklarını algıladıklarında büyük bir baskı hissetmektedir. Bu yüzden kadınlar seçilen varisler olduklarında aile çatışması daha az olmalı ve aile desteği daha belirgin olmalıdır. Ayrıca katılımcılar kendileri için en önemli konunun işleri ve aileleri arasındaki dengeyi kurmak olduğunu belirtmiş ve aile şirketlerinde çalışmadan önce elde ettikleri uluslararası deneyimlerin bu problemi çözmek için oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir. Başka bir çalışmada Tirdasari ve Dhewanto (2012) Endonezya'da konaklama endüstrisinde faaliyet gösteren üç aile işletmesi ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda işletme sahiplerinin yazılı olmasa bile gelecek nesiller için bazı planlarının olduğu, hepsinin kızlarını varisleri olarak seçerek onları yönetim ve işletme konuları ile ilgili eğitim almaya teşvik ettiği, tutku ve yetenek kavramlarını gelecek nesiller için temel gereklilikler olarak belirttikleri görülmüştür.

Fahed-Sreih ve Maalouf (2016) çalışmalarında Lübnan'lı altı aile şirketi ile görüşmeler gerçekleştirerek aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki nesle etkin ve başarılı bir şekilde devredilmesini belirleyen faktörler ve bu faktörlerin karar alma sürecine etkilerini araştırmışlardır.

Görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre etkin ve başarılı bir yönetim devri için varislerin aile şirketi dışındaki deneyimlerinin, ailenin ve işin başındaki baba figürünün varislere iyi bir örnek olmasının, sahip olduğu vizyon ve düşünce sisteminin, varislerin aile üyesi olmayan biri olarak muamele görmesinin, işletmede çalışan ve aileden olmayan kişilere duyulan güvenin, varislerin işletmede üstlendikleri zorlu görevlerin belirleyici faktörler olduğu saptanmıştır. Ungerer ve Mienie (2018) aile şirketlerini nesiller boyunca sürdürmenin zorluklarına odaklandıkları çalışmalarında Güney Afrika'dan aile şirketi çalışanları, danışmanlar ve akademisyenler ile toplam yedi görüşme gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işletmenin bir sonraki nesle devri, liderlik, aile uyumu, stratejik planlama, maliyet yönetimi ve muhasebe planlaması uygulamalarını içeren aile işletmeleri başarı haritası oluşturulmuştur.

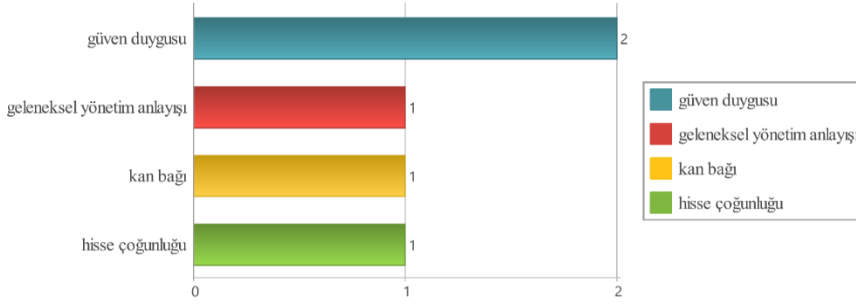
3.4. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Araştırmaların verilerinin toplanması için mülakatların yapılması Ekim-Aralık 2017 döneminde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak adına, görüşmeler gerçekleştirilmeden önce soru formu konu ile ilgili uzmanlara kontrol ettirilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar destekli nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2018 ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle MAXQDA 2018 üzerinde bir proje oluşturulmuş ve veriler bu projeye aktarılmıştır. Katılımcılara sorulan sorular bağlamında her bir görüşme yazarlar tarafından tek tek kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Benzer kodlar aynı tema altında toplanmış ve bu temalar da nesiller arası farklılıklara göre sınıflandırılmıştır. Çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmak için kodlamalar yazarlar dışında alanında uzman iki akademisyene kontrol ettirilmiştir. Daha sonra veriler betimsel analize dayalı bir biçimde raporlaştırılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmada ilk olarak katılımcılara aile şirketi kavramının onlar için ne ifade ettiği sorulmuş, aile işletmelerini tanımlamaları istenmiştir. Literatürde de uzlaşmaya varılmış bir tanımı olmayan, her bir tanımda çeşitli unsurların öne çıktığı aile işletmeleri ile ilgili olarak katılımcılar da farklı yorumlarda bulunmuştur. Şekil 2'de aile işletmesi kavramına yönelik ifadeler gösterilmektedir.



Şekil 2: Aile İşletmesi Kavramına Yönelik İfadeler

Görüldüğü üzere katılımcılar aile işletmesi tanımlarında en çok güven duygusunun üzerinde durmuşlar, aile işletmelerini güven ortamının hâkim olduğu işletmeler olarak tanımlamışlardır. Geleneksel yönetim anlayışının bulunması, yöneticiler arasında kan bağıının bulunması ve hisselerin çoğunluğunun aynı aileden insanlara ait olması tanımlarda yer alan diğer unsurlar olmuştur. Tablo 3'te aile işletmelerine yönelik ifadeler katılımcıların buldukları nesillere göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 3: Aile İşletmelerine Yönelik İfadelerin Katılımcıların Nesillerine Göre Karşılaştırılması

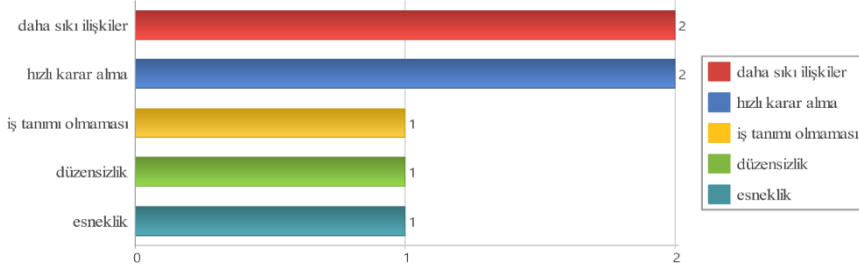
Aile İşletmelerine Yönelik İfadeler	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Güven Duygusu	2	-	2
Geleneksel Yönetim Anlayışı	-	1	1
Kan Bağı	-	1	1
Hisse Çoğunluğu	1	-	1
TOPLAM	3	2	5
N (Belgeler)	3	2	5

Aile işletmelerine yönelik ifadelerin nesiller arası farklılık gösterdiği Tablo 3'te görülmektedir. Birinci nesilden katılımcılar aile işletmesi tanımlarında güven duygusunu ve hisse çoğunluğu kavramlarını öne çıkarırken, ikinci nesilden katılımcılar kan bağına ve geleneksel yönetim anlayışının hâkim olmasına vurgu yapmışlardır. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Aile şirketi deyince güven, birlik beraberlik duyguları aklıma geliyor. Bir arada çalışan ve ortak hedeflere ulaşan şirketlerdir aile şirketleri.” (E Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı)

“Bence aile şirketi, aile üyeleri tarafından yönetilen, geleneksel yönetim tarzının hâkim olduğu, profesyonellikten uzak şirketlerdir.” (C Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı)

Katılımcılara yöneltilen ikinci soru aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran benzerlik ve farklılıklara yönelik olmuştur. Şekil 3’de katılımcıların aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran benzerlik ve farklılıklara yönelik ifadeleri gösterilmektedir.



Şekil 3: Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Benzerlik ve Farklılıklar

Şekil 2’ye göre aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellikler güven duygusuna bağlı olarak aile üyeleri ve diğer çalışanlar ile kurulan daha sıkı ilişkiler ve daha az bürokratik engel olması dolayısıyla kararların çok daha hızlı alınabilmesidir. Belirli iş tanımlarının olmaması, yaşanan düzensizlikler, çalışma saatleri ve diğer kurallar ile ilgili uygulanabilen esneklikler aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerdir. Tablo 4’ te katılımcıların aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran benzerlik ve farklılıklara yönelik ifadeleri buldukları nesillere göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 4: Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Benzerlik ve Farklılıklara Yönelik İfadelerin Katılımcıların Nesillerine Göre Karşılaştırılması

Aile İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Benzerlik ve Farklılıklar	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Esneklik	1	-	1
Daha Sıkı İlişkiler	2	-	2
İş Tanımı Olmaması	-	1	1
Düzensizlik	-	1	1
Hızlı Karar Alma	1	1	2
TOPLAM	4	3	7
N (Belgeler)	3	2	5

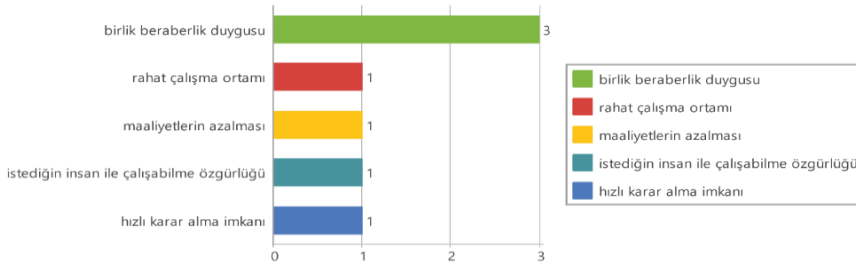
Tablo 4’te de görüleceği üzere sadece hızlı karar alma özelliği her iki nesilden katılımcılar tarafından ortak olarak belirtilmiştir. İkinci

nesilden katılımcılar belirli iş tanımlarının olmaması, düzensiz yapı gibi daha olumsuz özellikleri belirtirken birinci nesilden katılımcılar aile ve çalışanlar arasındaki sıkı ilişkiler ve esnek yapı gibi daha olumlu özelliklerden bahsetmişlerdir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Aile şirketlerinde daha sıkı bir bağ vardır. Ortak duygular, güven ve yardımlaşma daha fazladır. Bunun dışında her şirket gibi para kazanıp şirketin varlığı devam ettirmeye çalışılır.” (D Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı)

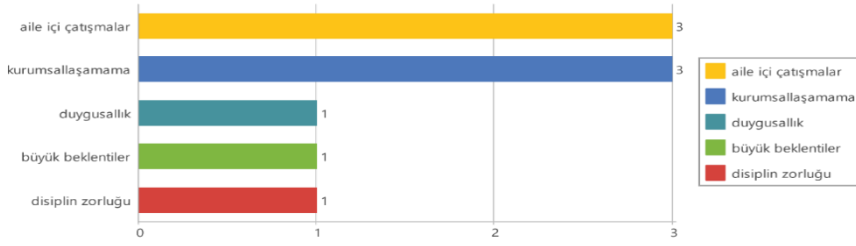
“Klasik aile şirketlerinde herkes her işe dahil olur. Her hangi bir iş tanımı ve sınırlama yoktur. Aile bireyleri tam anlamıyla işin içerisindedir. İlişkiler karmakarışıktır. Uzmanlığı olsun olmasın herkesin her konuda bir fikri vardır. Diğer profesyonel şirketlerde ise durum tam tersidir.” (C Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı)

Katılımcılara yöneltilen üçüncü soru aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları ile ilgilidir. Şekil 4’te aile işletmelerinin avantajları ile ilgili ifadeler, Şekil 5’te ise aile işletmelerinin dezavantajlarına yönelik ifadeler görülmektedir.



Şekil 4: Aile İşletmelerinin Avantajları

Şekil 4’e göre aile işletmelerinin en önemli avantajı aynı ailenin üyeleri ile birlikte çalışmanın getirdiği birlik beraberlik duygusudur. Daha rahat bir çalışma ortamının bulunması, çalışan maliyetlerinin azaltılabilmesi, personel seçme imkanı ve kararların daha hızlı alınabilmesi aile işletmelerinin diğer avantajlarıdır. Aile işletmelerinin dezavantajları incelendiğinde ise, aile içinde yaşanan çatışmaların ve işletmenin kurumsallaşmasında yaşanan sorunların en önemli dezavantajlar olduğu görülmektedir. İş ile ilgili kararlara daha duygusal yaklaşma, aile üyelerine yönelik büyük beklentiler ve yaşanan disiplin zorlukları bahsedilen diğer dezavantajlardır.



Şekil 5: Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantajlarına yönelik nesiller arası farklılıklar Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Aile İşletmelerinin Avantajlarına Yönelik Nesiller Arası Farklılıklar

Aile İşletmelerinin Avantajları	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
İstediğin İnsan ile Çalışabilme Özgürlüğü	1	-	1
Rahat Çalışma Ortamı	1	-	1
Maliyetlerin Azalması	-	1	1
Birlik Beraberlik Duygusu	2	1	3
Hızlı Karar Alma İmkânı	-	1	1
TOPLAM	4	3	7
N (Belgeler)	3	2	5

Tablo 5'e göre aile işletmelerindeki yüksek birlik beraberlik duygusu her iki nesil tarafından da avantaj olarak vurgulanmıştır. Birinci nesilden katılımcılar istenilen çalışanı seçme özgürlüğünü ve rahat çalışma ortamını avantaj olarak belirtirken ikinci nesilden katılımcılar maliyetlerin azalması ve hızlı karar alabilme imkânını avantaj olarak belirtmişlerdir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Aynı amaç için çalışıyor olmanın getirdiği motivasyon bence aile şirketlerinin en büyük artısıdır. Bu sayede kenetlenme daha fazladır. Çalışanlar birbirini tanıdığı için, ortak duygularla hareket ettiği için çok daha az sorun çıkacaktır.” (D Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Bence aile şirketlerinde çalışan maliyetleri daha azdır. Aileden birini daha az paraya çalıştırabilirsin. Verilerin gizliliği daha iyi korunur, iş ile ilgili konulara aile sırrı muamelesi gösterilir. Ayrıca aile şirketlerinde birlik beraberlik duygusu içerisinde hareket edebilme kabiliyeti vardır.” (C Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

Aile işletmelerinin dezavantajlarına yönelik nesiller arası farklılıklar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Aile İşletmelerinin Dezavantajlarına Yönelik Nesiller Arası Farklılıklar

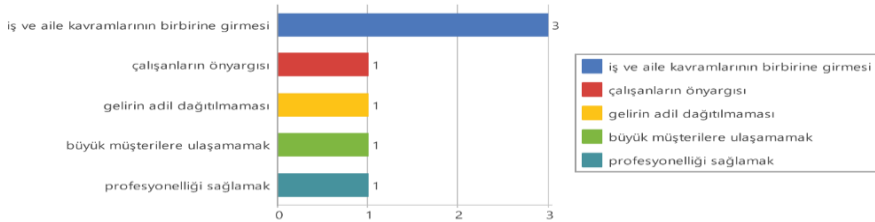
Aile İşletmelerinin Dezavantajları	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Duygusallık	1	-	1
Disiplin Zorluğu	1	-	1
Aile İçi Çatışmalar	2	1	3
Büyük Beklentiler	1	-	1
Kurumsallaşamama	1	2	3
TOPLAM	6	3	9
N (Belgeler)	3	2	5

Tablo 6'dan da görüleceği üzere yaşanan aile içi çatışmalar ve işletmelerde yaşanan kurumsallaşma sorunları her iki nesilden katılımcılar tarafından belirtilen ortak dezavantajlardır. Birinci nesilden katılımcılar iş ile ilgili kararlarda duygusallığın ön plana çıkması ve yaşanan disiplin zorluklarını da aile işletmelerinin dezavantajları olarak belirtmişlerdir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait aile işletmelerinin dezavantajlarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

“Duygusallık en önemli dezavantajdır. İş ile ilgili olaylarda mantık yerine duygular ile hareket edilebiliyor bazen. Bu da kurumsallaşmanın önünde bir engel olabiliyor.” (E Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Kurumsallaşma konusunda bazı sıkıntılar yaşıyoruz. Yetki dağılımı, geleceğe yönelik ortak kararlar almak zorlandığımız konular. Bir sonraki nesile iyi bir şirket bırakma sorumluluğu da bazen baskı oluşturabiliyor.” (B Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

Katılımcılara yöneltilen dördüncü soru aile işletmelerinin karşılaştıkları zorluklar ile ilgilidir. Şekil 6'da aile işletmelerinin karşılaştıkları zorluklara dair ifadeler görülmektedir.

**Şekil 6:** Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Zorluklar

Şekil 6'ya göre aile işletmelerinde karşılaşılan en önemli zorluk iş ve aile kavramlarının birbirine girmesi yani iş ve aile hayatını birbirinden ayıramamaktır. Aileden olmayan çalışanların ön yargıları, gelir dağılımında yaşanan problemler, pazardaki büyük müşterilere

ulaşamamak ve profesyonel yönetim anlayışını oturtamamak karşılaşılan diğer zorluklardır. Aile işletmelerinde karşılaşılan zorluklara yönelik nesiller arası farklılıklar Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Zorluklara Yönelik Nesiller Arası Farklılıklar

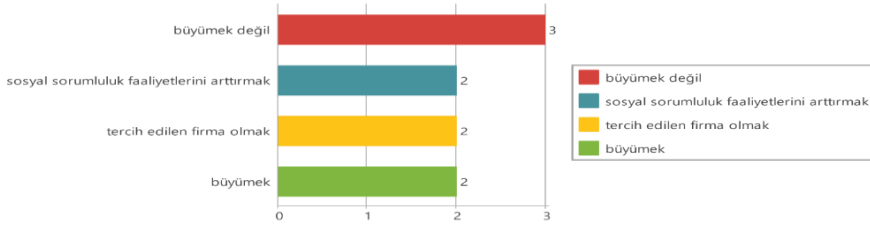
Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Zorluklar	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Profesyonelliği Sağlamak	1	-	1
Çalışanların Önyargısı	1	-	1
Gelirin Adil Dağıtılmaması	-	1	1
Büyük Müşterilere Ulaşamamak	-	1	1
İş ve Aile Kavramlarının Birbirine Girmesi	1	2	3
TOPLAM	3	4	7
N (Belgeler)	3	2	5

Tablo 7’ye göre aile ve iş kavramlarının birbirine girmesi her iki nesilden katılımcılar tarafından belirtilen en önemli zorluktur. Katılımcılar bu durumun aile içi ilişkileri de kötü etkilediğini belirtmişlerdir. Bu zorluğun dışında birinci nesilden katılımcılar aileden olmayan çalışanların aile işletmelerine karşı ön yargılı davranmalarından ve aile üyeleri ile birlikte çalışıldığı için bazı durumlarda profesyonel davranmanın zorluklarından bahsederken; ikinci nesilden katılımcılar elde edilen gelirin aile içinde adil dağıtılmamasından ve aile şirketi imajı yüzünden büyük müşterilere ulaşmakta yaşanan zorluklardan bahsetmişlerdir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait aile işletmelerinin dezavantajlarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

“Aile üyeleri ile birlikte çalışıldığı için profesyonelliği sağlamak zor oluyor. Çalıştığımız insanlar tanıdık olduğu için onların becerilerine ve yeteneklerine göre yönlendirilmesi gerekiyor.” (E Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Aslında çoğu zorluk ailenin içinden geliyor. Kazanılan gelirin aile üyelerine adil bir şekilde dağıtılmaması, aile içi huzursuzluğun şirkete zarar vermeye başlaması ilk aklıma gelen sebepler. Bence bu sorunların başlamadan engellenmesi için aile şirketlerinin profesyonel bir danışman eşliğinde bir aile anayasası hazırlaması bir çözüm olabilir.” (C Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

Katılımcılara yöneltilen beşinci soru aile işletmelerinin gelecekteki hedefleri ve bu hedeflerin aile işletmesi olmayan şirketlerden farklılık gösterip göstermediği ile ilgilidir. Şekil 7’de aile işletmelerinin geleceğe yönelik hedeflerine dair ifadeler görülmektedir.



Şekil 7: Aile İşletmelerinin Geleceğe Yönelik Hedefleri

Şekil 7'ye göre bazı katılımcılar şirketlerinin geleceğe yönelik hedeflerinin büyümek ve pazar payını arttırmak değil daha çok tercih edilen bir firma olmak ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini sürdürmek olduğunu belirtmişlerdir. Diğer katılımcılar ise aile şirketlerinin geleceğe yönelik hedeflerinin diğer işletmelerden bir farklılık göstermediğini, en büyük hedeflerinin işletmelerini büyütürken pazar payı ve karlıklarını arttırmak olduğunu belirtmişlerdir. Aile işletmelerinin geleceğe yönelik hedeflerine dair nesiller arası farklılıklar Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Aile İşletmelerinin Geleceğe Yönelik Hedeflerine Dair Nesiller Arası Farklılıklar

Geleceğe Yönelik Hedefler	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Arttırmak	2	-	2
Büyümek Değil	3	-	3
Tercih Edilen Firma Olmak	1	1	2
Büyümek	-	2	2
TOPLAM	6	3	9
N (Belgeler)	3	2	5

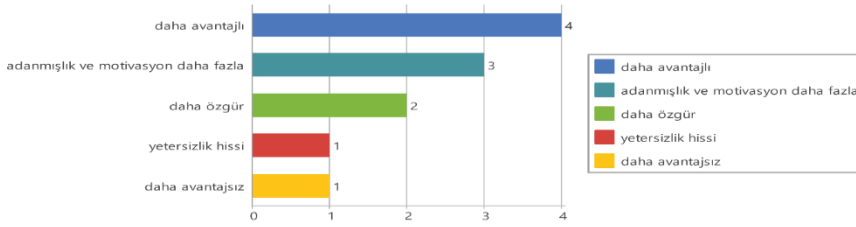
Tablo 8 incelendiğinde her iki nesilden katılımcıların geleceğe yönelik ortak hedeflerinin sektörde tercih edilen bir firma olmak olduğu görülmektedir. Birinci nesilden katılımcılar geleceğe yönelik hedeflerini firmalarını büyütme ve insana yatırım yapmak ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini arttırmak olarak belirtirken ikinci nesilden katılımcılar şirketlerini büyütme hedeflerine vurgu yapmışlardır. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Bizim şirketimiz diğer şirketler gibi sadece kar odaklı bir anlayışa sahip değil. Amatör ruhumuzu kaybetmemek, sosyal sorumluluk projelerinden geri kalmamak, stajyerler-çalışanlar yetiştirmek öncelikli hedeflerimiz. Eğer aile şirketi olmasaydı bu hedeflerimizi gerçekleştirmek çok daha zor olurdu. Bazı konularda bu kadar esnek ve özgür

davranamazdık. Para kazanma hedefi çok daha önde olurdu.” (A Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Ülkemiz için çalışmak, ülkemize değer katarak dünya pazarında yer almak istiyoruz. Bu hedefimizin diğer şirketlerden çok da farklı olduğunu düşünmüyorum. Sonuçta her şirket kar etmek, pazar payını genişletmek ve daha iyi bir konuma gelmek ister. Bu hedeflere ulaşmak için çalışır.” (B Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

Katılımcılara yöneltilen altıncı soru ailenin bir üyesi olarak aile şirketinde çalışma duygusu ile ilgilidir. Şekil 8’de ailenin bir üyesi olarak aile şirketinde çalışma duygusu ile ilgili ifadeler görülmektedir.



Şekil 8: Ailenin Bir Üyesi Olarak Aile Şirketinde Çalışma Duygusu

Şekil 8’e göre katılımcıların çoğu ailenin bir üyesi olarak aile şirketinde çalışmayı daha avantajlı bulmakta, adlanmışlık ve motivasyon duygularının yüksek olduğunu ve kendilerini daha özgür hissettiklerini belirtmektedir. Bazı katılımcılar ise bu durumu daha dezavantajlı bulmakta, kendilerini yetersiz hissettiklerini, sürekli kendilerini kanıtlamaya çalıştıklarını belirtmektedir. Ailenin bir üyesi olarak aile işletmelerinde çalışma duygusuna dair nesiller arası farklılıklar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Ailenin Bir Üyesi Olarak Aile İşletmesinde Çalışma Duygusuna Dair Nesiller Arası Farklılıklar

Aile İşletmesinde Çalışma Duygusu	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Adlanmışlık ve Motivasyon	3	-	3
Yetersizlik Hissi	-	1	1
Daha Avantajsız	-	1	1
Daha Özgür	1	1	2
Daha Avantajlı	3	1	4
TOPLAM	7	4	11
N (Belgeler)	3	2	5

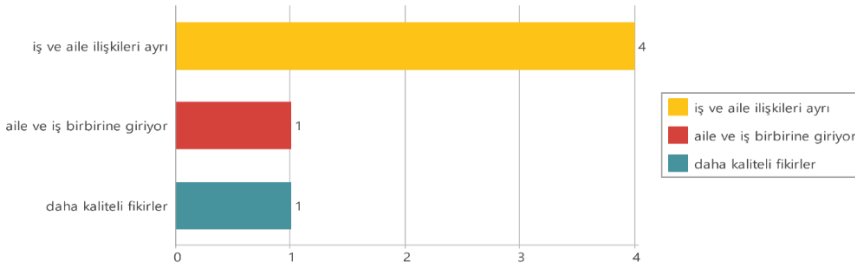
Tablo 9’dan da görüleceği üzere her iki nesilden de bazı katılımcılar aile şirketlerinde çalışmayı daha avantajlı bulmakta ve kendilerini özgür

hissettiklerini belirtmektedir. Birinci nesilden hiçbir katılımcı aile şirketinde çalışmayı avantajlı bulmazken ikinci nesilden bazı katılımcılar aile şirketinde çalışmayı daha avantajlı bulduklarını, kendilerini çoğu zaman yetersiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Aile üyesi olarak aile şirketinde çalışma konusunda olumlu fikirlere sahibim. Herhangi bir olumsuzluk yaşamıyorum. Her şeyden önce bu durum motivasyonumu oldukça yükseltiyor. Kendimi tamamen işime adıyorum. Başka bir şirkette çalışıyor olsam böyle bir adanmışlık ve motivasyon duygusu hissedemezdim. Tabii aynı zamanda sorumluluk hissi de artıyor.” (D Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Aile ile çalışmak çok daha zor. Hem iş hem aile ilişkilerini aynı anda yürütmeye çalışmak çok zor. Çok yıpratıcı süreçler yaşanabiliyor. Hep bir kendini kanıtlama çabası oluyor.” (C Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

Katılımcılara yöneltilen yedinci soru ailenin bir üyesi olarak aile şirketinde çalışmanın diğer aile üyeleri ile ilişkilere olan etkisi ile ilgilidir. Şekil 9’da diğer aile üyeleri ile ilişkilere dair ifadeler görülmektedir.



Şekil 9: Ailenin Bir Üyesi Olarak Aile Şirketinde Çalışmanın Diğer Aile Üyeleri ile İlişkilere Olan Etkisi

Şekil 9’a göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu aile şirketinde çalışmanın diğer aile üyeleri ile olan ilişkilerini kötü etkilemediğini iş ve aile yaşamlarını ayırabildiklerini belirtmiştir. Sadece bir katılımcı bu durumun aile üyeleri ile olan ilişkilerini kötü etkilediğini, aile ve iş hayatının birbirine girdiğini belirtmiştir. Aile işletmesinde çalışmanın diğer aile üyeleri ile ilişkilere etkisine dair nesiller arası farklılıklar Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Ailenin Bir Üyesi Olarak Aile Şirketinde Çalışmanın Diğer Aile Üyeleri ile İlişkilere Olan Etkisine Dair Nesiller Arası Farklar

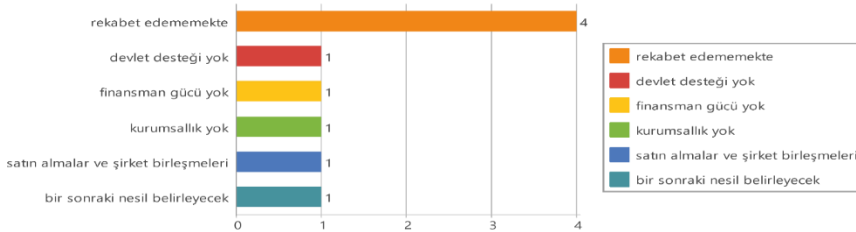
Diğer Aile Üyeleri İle İlişkiler	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Daha Kaliteli Fikirler	1	-	1
Aile ve İş Birbirine Giriyor	-	1	1
İş ve Aile İlişkileri Ayrı	3	1	4
TOPLAM	4	2	6
N (Belgeler)	3	2	5

Tablo 10'dan da görüleceği üzere sadece ikinci nesilden bir katılımcı diğer aile üyeleri ile olan ilişkilerinin kötü etkilendiğini, iş ve aile hayatının birbirine girdiğini belirtmiştir. Birinci nesilden katılımcılar iş ve aile hayatlarının birbirinden ayrı olduğunu belirtmiş, bir katılımcı ise bu durum sayesinde daha kaliteli fikirlerin ortaya çıktığını belirtmiştir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“İlk zamanlarda ev ve iş dengesini kurmak konusunda çok başarılı değildik. Bu yüzden sık sık gerginlik yaşıyorduk. Şirketten çıktığımızda, asansörde kavga etmeye başladık. Yıllar geçtikçe ikimiz de yumuşadık ve tolerans gösterdiğimiz konular arttı. Hala %10'luk bir kavga payımız var. Ama artık bu durumu avantaja çeviriyoruz. İş ve ev hayatımızı ayırabiliyoruz. Her zaman aynı şekilde düşünmediğimiz için daha kaliteli fikirler ortaya çıkıyor. Kısacası bu durumdan artık memnunuz.” (A Şirketi- Birinci Nesilden Katılımcı).

“Çok uzun bir çalışma geçmişim olmadığı için bu soruya ne kadar sağlıklı cevap verebilirim bilmiyorum. Ama bence aile şirketinde çalışmak aile üyeleri ile olan ilişkileri negatif yönde etkiliyor. İş yerinde başka aile içinde başka davranmak gerekiyor.” (C Şirketi- İkinci Nesilden Katılımcı).

Katılımcılara yöneltilen sekizinci soru lojistik sektöründe aile işletmelerinin yeri ve rekabetçi durumu ile ilgilidir. Şekil 10'da lojistik sektöründe aile işletmelerinin yeri ve rekabetçi durumu ile ilgili ifadeler görülmektedir.

**Şekil 10:** Lojistik Sektöründe Aile İşletmelerinin Yeri ve Rekabetçi Durumu

Şekil 10'a göre, katılımcıların çoğunluğu lojistik sektöründeki aile işletmelerinin sektördeki rakipleri ile rekabet edemediklerini belirtmektedir. Aile işletmelerine yönelik özel bir devlet desteğinin olmaması, aile işletmelerinin finansman gücünün ve kurumsallık düzeylerinin zayıf olması belirtilen sebepler arasındadır. Bazı katılımcılar ise aile şirketlerinin sektördeki rakipleriyle rekabet edemedikleri için satın almalar ve şirket birleşmeleri yoluyla piyasadan çekildiklerini belirtmiş, bazıları ise asıl sorumluluğun bir sonraki nesile düştüğünü lojistik sektöründe aile işletmelerinin yerini onların belirleyeceğini söylemiştir. Lojistik sektöründe aile işletmelerinin yeri ve rekabetçi durumuna dair nesiller arası farklılıklar Tablo 11'de gösterilmektedir

Tablo 11: Lojistik Sektöründe Aile İşletmelerinin Yeri ve Rekabetçi Durumlarına Dair Nesiller Arası Farklar

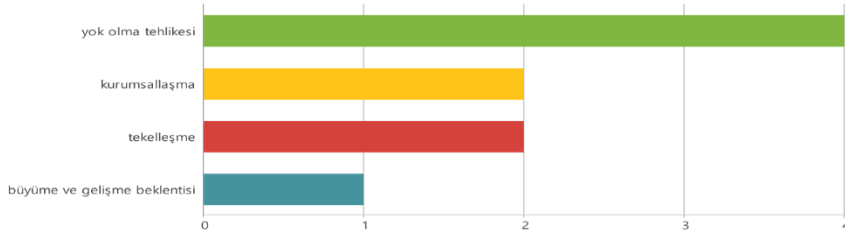
Lojistik Sektöründe Aile İşletmelerinin Yeri ve Rekabetçi Durumu	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Bir Sonraki Nesil Belirleyecek	1	-	1
Devlet Desteği Yok	1	-	1
Finansman Gücü Yok	1	-	1
Kurumsallık Yok	-	1	1
Satın Almalar ve Şirket Birleşmeleri	-	1	1
Rekabet Edememekte	2	2	4
TOPLAM	5	4	9
N (Belgeler)	3	2	5

Tablo 11'den de görüleceği üzere her iki nesilden de katılımcılar lojistik sektöründeki aile işletmelerinin büyük rakipler ile rekabet edemediklerini belirtmişlerdir. Birinci nesilden katılımcılar devlet desteği ve finansal gücün azlığından bahsetmiş ve aile şirketlerinin sektördeki başarısını asıl ikinci nesilden yöneticilerin belirleyeceğini belirtmişlerdir. İkinci nesilden katılımcılar ise aile şirketlerinin kurumsallaşamadıkları için büyük rakipler ile rekabet edemediklerini, satın almalar ve birleşmeler yoluyla aile şirketlerinin piyasadan silindiklerini ifade etmişlerdir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Lojistik sektöründe aile işletmeleri sıklıkla görülmektedir ama aile işletmelerinin sektördeki yeri bence bu şirketlerin finansal gücüne göre değişir. Çünkü büyük rakipler ile rekabet edebilmenin yolu kuvvetli bir finansman gücüne sahip olmaktan geçiyor. Günümüz koşullarında aile işletmeleri için bunu sağlamak çok zor. Bu yüzden aile şirketlerinin rekabetçiliğini çok da başarılı bulmuyorum.” (D Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Lojistik dünyası da hızla globalleşmekte. Lojistik sektöründeki aile işletmeleri gibi daha küçük işletmeler birer birer büyük oyuncular tarafından satın alınıyor. Satın almalar ve şirket evlilikleri sektörde çok fazla görülmekte. Küçük işletmeler artık ayakta kalmakta çok zorlanıyor. Sektör büyük çarpışmalara sahne oluyor. Biz de şirket olarak bu durumun farkındayız. Sektördeki gelişmeleri sürekli takip ediyoruz. Bu nedenle her gün teknolojiye uyum sağlamaya çalışarak, kendimizi sürekli geliştirerek oyunda kalmaya çalışıyoruz.” (B Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

Katılımcılara yöneltilen dokuzuncu soru aile şirketleri ve lojistik sektörünün geleceği ile ilgilidir. Şekil 11’de aile şirketleri ve lojistik sektörünün geleceği ile ilgili ifadeler görülmektedir.



Şekil 11: Aile İşletmeleri ve Lojistik Sektörünün Geleceği

Şekil 11’e göre katılımcıların çoğunluğu lojistik sektöründeki aile işletmelerinin gelecekte yok olma tehlikesi ile karşı karşıya olduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar, kurumsallaşmanın aile işletmelerinin hayatta kalabilmesi için vazgeçilmez olacağını, sektörde tekelleşme yaşanacağını ve sadece birkaç büyük firmanın hayatta kalacağını ifade etmişlerdir. Sadece bir katılımcı geleceğe yönelik pozitif beklentileri olduğunu, aile işletmelerine yönelik büyüme ve gelişme beklentisi içinde olduğunu belirtmiştir. Aile işletmeleri ve lojistik sektörünün geleceğine dair nesiller arası farklılıklar Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Aile İşletmeleri ve Lojistik Sektörünün Geleceğine Dair Nesiller Arası Farklar

Aile İşletmeleri ve Lojistik Sektörünün Geleceği	Birinci Nesil	İkinci Nesil	Toplam
Büyüme ve Gelişme Beklentisi	1	-	1
Tekelleşme	2	-	2
Kurumsallaşma	-	2	2
Yok Olma Tehlikesi	2	2	4
TOPLAM	5	4	9
N (Belgeler)	3	2	5

Tablo 12’de görüleceği üzere aile işletmelerinin gelecekte yok olması tehlikesi her iki nesilden katılımcılar tarafından da belirtilmiştir. İkinci nesilden katılımcılar kurumsallaşmanın gelecekte aile işletmeleri için çok daha önemli bir konu olacağını belirtirken birinci nesilden katılımcılar tekelleşme tehlikesinden bahsetmekte, gelecekte sektörde sadece birkaç büyük firmanın ayakta kalacağını belirtmektedir. Birinci nesilden bir katılımcı lojistik sektöründeki aile işletmelerine dair büyüme ve gelişme beklentisi içinde olduğunu belirtmiştir. Aşağıda farklı nesillerden katılımcılara ait ifadeler yer almaktadır.

“Geleceğe pozitif bakıyorum. Sektörümüz hızla büyüyen bir sektör. Lojistik sektörü ülke ekonomisinin gelişimiyle beraber yukarılara çıkacaktır. Aile işletmeleri de bu durumdan faydalanacaktır.” (E Şirketi-Birinci Nesilden Katılımcı).

“Ben lojistiğin belirli alanlarında uzmanlaşmış aile şirketlerinin yeterli olgunluğa ulaştıklarında sektördeki büyük firmalar tarafından satın alınacaklarını düşünüyorum. Ama bu durum aile şirketlerinin tamamen yok olacağı anlamına gelmiyor. Aile şirketleri sektörde hep var olacaklardır. Ama aile şirketlerinin var olabilmek için mümkün olduğunca profesyonelleşme yoluna gideceklerini, kurumsallaşma düzeylerini arttırmaları gerektiğini ve şirketin gelecek kuşaklara kalabilmesi için aile anayasası uygulamasının kaçınılmaz olacağını düşünüyorum.” (C Şirketi-İkinci Nesilden Katılımcı).

5. SONUÇ

En yaygın organizasyon biçimlerinden biri olan aile işletmeleri, ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmaları ve ekonomik büyümeleri açısından oldukça önemlidir. Her geçen gün önemi artan ve hızla büyüyen lojistik sektöründe de birçok aile işletmesi faaliyet göstermektedir.

Bu çalışma ile literatürde de sıklıkla çalışılmış olan, aile şirketi kavramı, aile şirketlerinde çalışma duygusu, aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları, geleceğe yönelik beklentiler gibi konularda daha önce araştırılmamış olan lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin düşüncelerine odaklanılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların cevaplarında nesiller arası farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan aile şirketi kavramını tanımlamaları istendiğinde birinci nesilden katılımcıların güven ve geleneksel yönetim gibi kavramlara vurgu yaptığı, ikinci nesilden katılımcıların ise literatür ile paralel olarak kan bağı, hisse çoğunluğu gibi kavramlara vurgu yaptığı görülmüştür (Taguiuri ve Davis, 1992; Price, 1992; Shanker ve Astrachan, 1996).

Çalışmanın sonuçlarına göre birinci nesilden bütün katılımcılar aile işletmelerinde çalışmayı olumlu bulmaktadırlar. İkinci nesilden bazı katılımcılar ise Güney (2008) ve Otten (2012)'in de belirttiği şekilde iş ve aile hayatının birbirine girmesi, belirli iş tanımlarının olmaması, büyük beklentiler yüzünden kendilerini baskı altında hissetmeleri gibi olumsuzluklardan bahsetmişlerdir. Yine de ilgili literatürden farklı olarak katılımcıların aile işletmesinde çalışma olgusuna daha olumlu baktıkları, dezavantajlardan çok kendini işine adanmış, daha motive ve özgür hissedildiği için kaliteli ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması gibi olumlu durumlara yoğunlaştıkları görülmüştür.

Yıldırım (2011)'e göre kurumsallaşamama yüzünden aile şirketleri kısa süreli kararlar ile faaliyetlerini yürütmekte, kapalı örgüt yapıları ve aile içinde yaşanan çatışmalar sebebiyle birçok güncel fırsatı yakalayamamakta ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Aile işletmelerinin geleceği ile ilgili cevaplar incelendiğinde her iki nesilden de katılımcıların sektördeki aile işletmelerinin yok olma tehlikesinden bahsettiği, sektörde sadece birkaç büyük çok uluslu şirket kalacağı öngörüsünde bulunduğu görülmüştür. Kurumsallaşma konusunda da ikinci nesilden katılımcıların farkındalıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle ikinci nesilden katılımcıların kurumsallaşmanın öneminden bahsettiği, aile işletmelerini kurumsallaşma yönünden zayıf gördüğü, elde edilen gelirin şirket ve aile üyeleri arasında dağılımında sorunlar yaşandığını belirttiği, aile anayasası, profesyonel yönetici gibi kavramlara vurgu yaptığı belirlenmiştir. İşletmelerin geleceği olan ikinci nesilden katılımcıların, literatürde de aile işletmelerinin dezavantajları olarak sıkça bahsedilen bu kavramlar ile ilgili farkındalıkları oldukça önemlidir (Uluyol, 2004; Güngör Ak, 2006; Özler ve Gümüştekin, 2007). Bu bağlamda, lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini hızlı ve kararlı bir şekilde yürütmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle, hizmet performansının profesyonellik ve teknik uzmanlık gerektirdiği endüstriyel bir sektör olan lojistik sektörde varlığını sürdürmek isteyen aile işletmesi olan taşıma işleri komisyoncularının kurumsallaşma yolunda emin adımlarla ilerleyebilmesi için profesyonel bir yöneticiden yardım alması beklenmektedir.

Lojistik sektöründeki aile işletmelerinin geleceği konusunda özellikle ikinci nesilden yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yapılan görüşmeler ışığında lojistik sektöründeki aile işletmelerinde kurumsal bir yönetim anlayışının yerleşmiş olduğunu söylemek mümkün değildir. Hızla globalleşen, büyük oyuncuların finansal güçlerinin ve pazar paylarının her geçen gün arttığı lojistik sektörde aile şirketleri ayakta kalabilmek için mutlaka kurumsallaşma konusunda adımlar atmalı, iş ve aile kavramlarını birbirinden ayırmalı, personel seçimi, değerlendirilmesi, yatırımların

planlanması konularında profesyonel yönetici desteği almalı, bir sonraki nesilleri yönetime hazırlayabilmek ve onlara güçlü bir şirket bırakabilmek için bir takım kurallar yazılı hale getirilmeli, aile anayasası olarak da adlandırılan bu yazılı metin örgüt kültürü haline getirilmeli ve bütün çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

Bu çalışmada lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri yöneticileri ile mülakatlar yapılarak aile işletmeleri kavramı, diğer işletmelerle olan benzerlik ve farklılıkları, avantaj ve dezavantajları, ekonomik önemleri ve gelecekleri ile ilgili konularda nesiller arası görüş farklarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu keşifsel çalışma ile lojistik sektöründeki aile işletmelerinin karmaşık dinamiklerinin ve geleceklerinin incelenmesi konusunda ileride gerçekleştirilecek araştırmalara yol gösterileceği, sektöre ve ilgili literatüre bu konuda katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda örneklemin genişletilerek lojistik sektöründeki aile işletmeleri ile ilgili çalışmaların tekrarlanması; çalışan sayısı, şirket geçmişi, kurucu girişimcinin durumu gibi değişkenlere göre sonuçların karşılaştırılması ve aileden olmayan aile işletmesi çalışanlarının konu ile ilgili görüşlerinin alınması faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

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

Akyol, C. (2010). *Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları; İstanbul'da bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 89-97.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.

Bennedsen, M., Perez-Gonzalez, F. ve Wolfenzon, D. (2010). The Governance of Family Firms. H. K. Baker ve R. Anderson (Ed.), *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research and Practice* (s. 371-390), New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Breton-Miller, L. ve Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long term orientations and, sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 731-746.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555-576.

Chu, Z. (2012). Logistics and economic growth: a panel data approach. *The Annals of Regional Science*, 49 (1), 87-102.

Davis, P. S. ve Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31-53.

Dey, I. (2003). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Erdil, O., Çiğirim, E. ve Gök, M. Ş. (2004). Aile işletmelerinde yönetim biçimleri üzerinde bir literatür araştırması. *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul, Türkiye.

Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Fahed-Sreih, J. ve Maalouf, N. E. (2016). Determinants of effective succession in family businesses and their influence on decision making. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(4), 275-298.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayın ve Dağıtım.

Göker, A. Z. ve Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama. *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul, Türkiye.

Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Güngör Ak, B. (2006). Aile işletmelerinde çatışmalar, çözüm önerileri ve Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirmeler.

İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul, Türkiye.

Kamacı, K. (2019). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (2003). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile işletmelerinin sürekliliğinde kurumsallaşma. *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi.* İstanbul, Türkiye.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Leach, P. ve Bogod, T. (1999). *Guide to the Family Business*. London: Kogan Page Publishers.

Machek, O. ve Votavova, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: Evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods*, 1 (1), 166-170.

Nalçakan, M. (2008). Ekonomik gelişmelerin demiryolu taşımacılık sektörüne etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi 2. Ulusal İktisat Kongresi*. İzmir, Türkiye.

Niemelä, T. (2004). Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: The role of power. *Family Business Review*, 17(4), 319-330.

Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6 (1), 1-3.

Otten, D. (2012). Daughters in Charge: Issues and Pathways of Female Leadership Succession in German Family Businesses. Collins, L., Grisoni, L., Tucker, J., Seaman, C., Graham, S., Fakoussa, R., ve Otten, D. (Ed.),

The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition (s. 107-157). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Özler, H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 437-450.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri (M. Bütün ve S. B. Demir, çev.)*. Ankara: Pegem Akademi.

Petlina, A. ve Korab, V. (2015). Family business in the Czech Republic: Actual situation. *Trends Economics and Management*, 9 (23), 32-42.

Price, M. J. (1992). *Perry of London: A Family & A Firm on the Seaborne Frontier*. London: Harvard University Press.

Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. ve Klein, S. (2006). Handbook of Research on Family Business. Poutziouris, P. Z. , Smyrnios, K. ve Klein, S (Ed.), *Introduction: The Business of Researching Family Enterprises* (s.1-8), Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Poza, E. J. (2010). *Family Business (3rd. Edition)*. Monson OH: South-Western/ Cengage Learning.

Sağlam, N. (2006). Aile işletmelerinde sorunlar ve çözüm önerileri. *İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul, Türkiye.

Shanker, M. C. ve Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2), 107-123.

Smyrnios, K., Tanewski, G. ve Romano, C. (1998). Development of a measure of the characteristics of family business. *Family Business Review*, 11 (1), 49-60.

Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: SAGE Publications.

Tagiuri, R. ve Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5 (1), 43-62.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019). *On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023*. Ankara.

Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *Sosyoloji Dergisi*, 3 (13), 101-116.

Tirdasari, N. L. ve Dhewanto, W. (2012). Family business succession in Indonesia: A study of hospitality industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 69-74.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-39.

Uluyol, O. (2004). Aile şirketleri çatışmalar finansal sorunlar ve çözümler. *Medipres*, 78.

Ungerer, M. ve Mienie, C. (2018). A family business success map to enhance the sustainability of a multi-generational family business. *International Journal of Family Business and Management Studies*, 2(1), 1-13.

Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşma” Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Venter, E., Van der Merwe, S. ve Farrington, S. (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. *Southern African Business Review*, 16 (2), 69-96.

Ward, J.L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10 (4), 323-337.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.

Yücel, İ. ve Özkalan, S. Ö. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 247-276.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, S. (2011). Kurumsallaşamayan aile şirketlerinde pazarlama sorunları üzerine nitel bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 185-202.