

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YEDEKLEME SÜRECİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME (*)¹

AN EVALUATION FOR THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESS

ÖZET

Ülke ekonomilerinin bel kemiği niteliğinde olan aile işletmeleri, dünyanın hemen hemen her ülkesinde ekonomik faaliyetlerin büyük kısmını gerçekleştirmekte, birçok ülkede küçük ve orta ölçekli işletmelerin neredeyse tamamına yakınına oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılması ve yönetimin devam ettirilmesi süreci olarak tanımlanabilecek olan örgütsel yedekleme süreci, devir eden, devir alan, aile ve işletme ile ilgili olan faktörler gibi pek çok faktörden etkilenen çok boyutlu bir süreçtir. Bu çalışma, bu sürece etki eden faktörleri, süreç modellerini ve Türkiye’deki konu ile ilgili bazı bulguları ele almaktadır. Sürece etki eden temel faktörler bağlamsal, finansal, bireysel ve ilişkisel faktörler ve bunlara bağlı olan değişkenlerdir. Örgütsel yedekleme sürecinde temelde iki modelden söz edilmekle birlikte, bu modellerin farklı versiyonları da söz konusu olabilir. Örgütsel yedekleme ile ilgili Türkiye’deki bazı araştırma sonuçları, sürecin özellikleri, süreç içinde karşılaşılan zorluklar, varisin nitelikleri, eğitimi, işe giriş şekli, bölgesel kıyaslamalar ve cinsiyet ayrımının etkileri gibi ana konular etrafında toplanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, örgütsel yedekleme, yönetim

ABSTRACT

The family business, which is the backbone of the national economies, realize most of the economic activities in almost every country of the world and constitute almost all of the small and medium sized enterprises in many countries. Succession, which can be defined as the transfer of family business to the next generations and the continuation of management, is a multidimensional process that is influenced by many factors such as successor, heir, family and business. This study covers the factors affecting this process, process models and some of the findings in Turkey. The main factors affecting the process are contextual, financial, personal and relation based and there are variables related to these factors. Succession is basically mentioned in two models, however there may be different versions of these models. Some of the research results related to succession in family business in Turkey can be grouped as the content of the process, challenges and factors encountered in the process, qualifications of the heir, his/her education, job entry form, regional comparisons and gender discrimination.

Key Words: Family Business, succession, management

¹ (*) Makalede, yazarın “Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma” (2010) konulu doktora tezinden yararlanılmıştır.

Giriş

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamaması, çoğu zaman *uzun vadeli örgütsel yedeklemenin* iyi yapılamamasından kaynaklanmakta ve bu durum işletmenin sürekliliğinde önemli sonuçlar doğurabilmektedir (Grote, 2003; Scholes vd., 2008; Ibrahim vd., 2004; Davis ve Harveston, 1999). Farklı araştırmalar, süreklilik ve aile işletmesinin gelişimi için doğru örgütsel yedeklemenin önemini ortaya koysa da, pek çok aile işletmesinin örgütsel yedekleme planlamasını şansa bıraktığı ya da çok önemsemediği yönünde yaygın bir kanıdan söz etmek de mümkündür (Stavrou, 1998).

Örgütsel yedekleme (succession); *“gelecekte yönetimi devralacak insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi”* olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2004). Örgütsel yedekleme, yönetimdeki kuşağın, bir sonraki kuşağı yönetime hazırlaması ve yönetimi devretmesi ile gerçekleşir. Kuşak, aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerden dolayı benzeşen insan topluluğudur (Demir ve Acar, 1997). *Devir alıcı* (varis, halef) denildiğinde ise *“gelecekte girişimcinin yerini alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak kişi”* anlaşılır (Karpuzoğlu, 2002).

Örgütsel yedeklemenin temel hedefleri, eski kuşaktan yeni kuşağa varlıkları etkin ve adil bir şekilde iletmek; etkin iş liderliğini devam ettirmek için iş kontrolünü aktarmak ve aile düzenini korumak ve ilerletmektir (Wang vd. 2004). Aynı zamanda başarılı bir örgütsel yedekleme, bir aile işletmesi için rekabet avantajı yaratan aile değerlerinin korunmasını sağlayabilir (Sharma vd. 2003a). Çoğu zaman araştırmacıların örgütsel yedeklemeyi bir defalık bir olay olarak sunmalarına karşın, yeni nesle devir, yaşam boyu süren bir süreç olarak görülmelidir (Lambrecht, 2005; Longenecker ve Schoen, 1978). Sadece güvenilir bir devir alıcının varlığının örgütsel yedeklemenin tamamı olmadığı; önceki kuşağın ve ailenin sürece içten bağlılığı olmaksızın sürecin başarılı olamayacağı savunulmaktadır (Sharma vd. 2003b). Bu süreç, aile, yönetim ve sahiplik gibi farklı paydaşların bakış açılarını göz önüne almayı gerektirir (Brockhaus, 2004). Kuşaktan kuşağa sürekliliği sağlayan bir süreç olarak kabul edilebilecek örgütsel yedeklemeden kazanılan tecrübe seviyesi, en fazla ilk nesilden ikinci nesile geçişte olmaktadır (Astrachan vd. 2002). Yönetimin aktarılma süresi birkaç ay olabileceği gibi birkaç yıl da sürebilir. Bu süre geçişin türüne ve sistemin karmaşıklığına bağlıdır. Her örgütsel yedekleme, aile ve işletmeye önemli oranda değerli iş tecrübesi kazandırır. Geçişler değişim için fırsattır ancak kuşkusuz iyileştirmenin garantisi değildir (Gersick, 1999).

Bu çalışma, örgütsel yedeklemenin içeriği, ilgili değişkenleri, sürecin gelişimi ve yöntemleri hakkında bir değerlendirme yapmanın yanı sıra, Türk aile işletmelerinin örgütsel yedekleme süreçleri hakkında yapılmış araştırmalar ve bulguları sunmakta ve geleceğe yönelik öneri ve tartışmaları dile getirmektedir.

1. Örgütsel yedekleme süreci ve ilgili faktörler

Örgütsel yedekleme ile ilgili faktörler, *devredici kuşağın özellikleri* (motivasyon, kişilik özellikleri, devir alıcısıyla olan ilişkiler), *devir alıcının özellikleri* (motivasyon, yetenekler, eğitim, işletme dışındaki iş tecrübesi, çıraklık dönemi), *aile ile ilgili faktörler* (aile ilişkilerinin kalitesi, aile üyeleri arasındaki uyum, işe bağlılık, aile konseyi), *iş ile ilgili faktörler* (yönetim kurulunun yapısı, önceki devir tecrübesi, paylaşılan vizyon, iş süreçleri, vergi sistemi), *örgütsel yedekleme süreci özellikleri* (yedeklemeyi planlama, devir alıcısını seçme, eğitme ve geliştirme, kurumsal yönetim yapısı) ve *örgütsel yedekleme performansı* (satış ve gelir göstergeleri, aile işletmesinin hayatta kalması ve devam etmesi, paydaşların memnuniyeti) olarak açıklanabilir (Chittoor ve Das, 2007). Harveston ise (1997) örgütsel yedekleme sürecinin belirleyici özelliklerini, yönetici özellikleri, yaş, finansal durum, örgütsel özellikler, örgütsel biçimleşme ve sermaye olarak kategorileştirmektedir. Fahred-Sreih ve Djoundourian ise (2006) örgütsel yedeklemeyi etkileyen faktörleri işletme içindeki şartlar ile aile şartları (üyeleri arasındaki bağımlılıklar, kardeş yarışları, nepotizm², aile üyelerinin finansal durumları) olarak ayırmaktadır. Lansberg (1988) ise örgütsel yedeklemenin pek çok paydaşı (aile, yöneticiler, sahipler vd.) nasıl doğrudan etkilediğini ele almıştır.

Örgütsel yedeklemenin zamanlaması kritiktir, eğer devir alıcı yoksa ya da ilgili, tecrübeli değilse örgütsel yedekleme yapılsa da işlevini görmez. Örgütsel yedekleme sürecinde devir eden ve devir alıcının yaşları göz önüne alındığında, örgütsel yedekleme sürecindeki ilişki, babanın 50'li, devir alıcının 23 – 32 yaşları arasında olduğu dönemde uyumlu, babanın 60'lı, devir alıcının 34 – 40'lı yaşlarda olduğu dönemlerde ise sorunlu görülmektedir (Cabrera-Suarez vd. 2001). Ancak sorun, sadece uygun yaş döneminin atlanmasıyla ilişkili görülmemelidir. Güç dengesizlikleri, aile çelişkileri ve devir alıcı için açık bir seçeneğin olmayışı da süreci zorlaştırır. Ayrıca çevresel belirsizlikler, gereksinimler ve şartlar gibi bağlamsal faktörler de süreci etkileyebilir.

² Bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb.'ne yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi veya başka bir göreve tayin ettirmesi "nepotizm" olarak adlandırılır (Kocabaş ve Baytekin, 2004).

Bu açıklamalar ışığında örgütsel yedeklemeyi engelleyen faktörleri, temelde bireysel, ilişkisel, finansal ve bağlamsal faktörler olarak gruplandırmak mümkün görülmektedir (Grote, 2003). Bireysel faktörler arasında *devir alıcı adayın yönetim için gerekli yeteneklere sahip olmaması, motivasyonunun az olması, devir edenin işi devretme isteksizliği, devir edenin ani kaybı, devir edenin boşanması, yeniden evlenmesi ya da yeni çocuklarının olması* gibi nedenler sayılabilir. İlişkisel faktörler olarak ise *ebeveyn – çocuk ya da aile üyeleri ilişkilerinde çatışmalar, aile üyelerinin devir alıcıya güvenmemeleri, aile üyelerinin devir alıcıya olan bağlılıklarının az olması, devir alıcı, potansiyel devir alıcı(lar) ve aile dışı üyeler arasındaki çatışmalar, aile dışı üyelerin potansiyel devir alıcılara güven ve bağlılıklarının olmaması* gibi konular öne çıkmaktadır. Aile üyeleri arasındaki çatışmaların önemli bir bölümü aile içi rekabetten kaynaklanabilir. Rekabet üzerine yoğunlaşan aile üyeleri, işletmenin müşterileri, ürünleri ve gelecek vizyonu üzerine odaklanmaktan uzaklaşabilirler (Grote, 2003). Diğer yandan *örgütsel yedekleme sonucu ortaya çıkacak vergi, hisse ödemesi vb. harcamalar* gibi bazı finansal faktörler de etkili olabilir. Ayrıca bağlamsal faktörler olarak *iş performansındaki değişimler, müşteri, tedarikçi kaybı, süreç faktörleri ise devir edenin ve alıcının rollerinin açıkça tanımlanmaması, örgütsel yedekleme süreci ile ilgili aile üyeleri ve diğer paydaşlara bilgi vermeme, potansiyel devir alıcıları eğitme başarısızlığı, devir alıcılara yeterince geri bildirim vermemek, seçim için rasyonel ve objektif kriterler belirlememek* gibi etkenler söz konusu olabilir (De Massis vd. 2008).

Örgütsel yedeklemenin bazı temel ilkelere dayanması gerekliliği birçok araştırmacının üzerinde durduğu bir konudur. Kurucu ya da mevcut kuşak temsilcisi, varis, aile ve iş ile ilgili faktörleri içeren örgütsel yedeklemenin çok boyutlu ve uzun vadeli bir süreç olduğu açıktır. Sonfield vd.'nin (2004) araştırmalarında birinci, ikinci ve üçüncü kuşakların örgütsel yedeklemeye bakış açılarının farklı olduğu bulgulanmıştır: Buna göre birinci kuşak aile işletmelerinin, ikinci ve üçüncü kuşaklara göre daha az örgütsel yedekleme planlaması yaptıkları görülmektedir. Aynı araştırmacılar (Matthews vd. 1999) daha önceki araştırmalarında ise devir için hazır olan lider, devretmeyi bazı sebeplerden ötürü ertelemek isteyen lider, lider olmaktan kaçınan devir alıcı ve lider olmaya hazır olan devir alıcının var olması şeklindeki alternatifleri saptarken, aslında yedekleme sürecinin devir eden (kurucu) ve devir alanla (varis) olan güçlü ilişkisini vurgulamaktadırlar.

1.1. Örgütsel yedekleme sürecinin gelişimi

Örgütsel yedekleme sürecinin gelişimi, kurucuların yetiştirdikleri yeni nesile kendi değerlerini aktarmaları ile başlamaktadır. Kurucuların değerleri ve izleyen kuşağa bakış açıları, potansiyel devir alıcıların sosyalleşmesini etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinde iki farklı aşama vardır: İlk

aşama *aile içinde sosyalleşme* ya da birincil sosyalleşmedir. Birincil sosyalleşme aile değerlerinin, ailenin genç üyelerine aktarılması ve yeni yetişen nesil temsilcilerinin sosyal yeterlik kazanmalarınıdır. Sosyal yeterlik, toplumdaki yetişkin rollerine uyum sağlayacak şekilde sosyalleşmedir ve sosyal yeterliğin temeli benlik gelişimidir. Sosyal bir ürün olan benlik kişinin kültürel açıdan paylaşılan modelidir (Kağıtçıbaşı, 2007). Sosyal yeterlik ailede erken yaşlarda kazanılan tecrübelerle gelişmektedir. Dyer ve Handler (1994)'e göre, aile işletmesi ve girişimcilik dinamiklerinin birinci aşaması girişimcinin ailesindeki erken tecrübeleridir. Sosyalizasyon, iletişim ve paylaşılan değerlerin öğrenilmesi bakımından da çok önemlidir (Haugh ve McKee, 2003). İkinci aşama ise *işte sosyalleşme* ya da ikincil sosyalleşmedir (Garcia-Alvarez, vd., 2002).

1.2. Varisin (devir alanın/halefin) özellikleri ve süreç içindeki konumu

Yönetim devrinin yani örgütsel yedeklemenin gerçekleşebilmesi için öncelikle aile işletmesinde görev almayı düşünen potansiyel bir varisin (devir alıcının) bulunması gerekir. Sürekliliğin sağlanabilmesinde ve örgütsel yedeklemenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, varisin işe bakışının önemli bir rolü vardır. Patrick (1985), (akt. Handler, 1994) aile üyeleriyle ilgili yaptığı bir araştırmada, çocukların babaları ile olan iş ilişkilerini ve tatmin algılarını araştırmıştır. Araştırma bulguları baba ile çalışmanın tatmin edici bir tecrübe olabileceğini ve iyi bir iş ilişkisi oluşturmanın rol, ihtiyaç ve rehberliğin kabulüne bağlı olduğunu göstermektedir. Rogal'a (1989, akt. Handler 1994) göre izleyen kuşak aile üyesi için ilgi duyulan kariyer ve yetenekler ile devir alıcının rolünün uyumlu olması, geçiş sürecinin kritik bir bölümünü oluşturmaktadır.

Devir alıcı kuşağı etkileyen faktörler bireysel (kişisel ihtiyaçların giderilmesi, kariyer, kişilik özellikleri, yaş, kişisel etki) ve ilişkisel faktörlerdir (kuşaklar arasında ortak saygı ve anlayış, kardeş yarışı, aile işletmesi sürekliliğine kendini adama). İzleyen kuşak aile üyesi üç bireysel ihtiyacı (kariyer, kişilik özellikleri ve yaş) aile işletmesi bağlamında gerçekleştirdikçe sürekliliğin sağlanabileceği ve yedekleme sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşebileceği söylenebilir (Handler, 1994).

Iannerelli (1992) tarafından yapılan nitel araştırmaya göre, yeni kuşağın aile işletmesindeki kariyer tecrübesi 10'lu yaşlarla birlikte erken bir sosyalizasyon süreci ile başlamaktadır (akt. Handler 1994). Erken yaşlardan itibaren başlayan bu süreci etkileyen faktörler: *Baba ile işte geçirilen zaman; işin farklı boyutlarında bulunma; iş ile ilgili yetenekler geliştirme; iş ile ilgili ebeveynlerin cesaretlendirmesi ve olumlu davranışları; takıma bireysel bir katkı yapma; katılım fırsatına ilişkin bir şans verilmesi* gibi faktörlerdir. Ancak eğer eski ve yeni nesiller birbirlerini kabul etmeye istekli değillerse ve birbirlerinin yeteneklerini tanımazlarsa, işletmeye başarılı bir

giriş mümkün olmayabilir. Örneğin, Stempler (1988), yeni kuşak ile örgüt lideri arasındaki saygı, anlayış ve tamamlayıcı davranışların başarılı bir devir için önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

Longenecker ve Schoen'in (1978) önerdikleri devir süreci modeli yedi aşamaya dayanmaktadır. Bu aşamalardan ilk üçü, devir alıcının (halefin) tam zamanlı bir çalışan olarak işletmeye girmesinden önceki döneme aittir. Sonraki aşamalar ise halefin aile işletmesine katılımını ifade etmektedir: Daha ayrıntılı bir biçimde aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır: 1. Aşama: Halefin örgütün bazı özelliklerinin pasif olarak farkında olduğu şirket öncesi aşama, 2. Aşama: Halefin yarı zamanlı bile olsa şirkette çalışmazken jargonu ve örgüt üyelerini tanıdığı giriş aşaması, 3. Aşama: Halefin yarı zamanlı olarak şirkette çalışmaya başladığı giriş – fonksiyonel aşama, 4. Aşama: Halefin şirkette tam zamanlı çalışmaya başladığı fonksiyonel aşama, 5. Aşama: Halefin yönetsel sorumluluklar almaya başladığı ileri fonksiyonel aşama, 6. Aşama: Halefin başkanlığı devraldığı erken devir aşaması ve 7. Aşama: Halefin örgütün lideri olduğu olgun dönem aşamasıdır.

Yönetimi devir alacak yeni nesil temsilcisinin örgütte kabul görmesinin ilk aşaması güvenilirlik ve meşruluk elde etmesidir. Meşruluğun temel dayanağı ise varisin hesap verebilir olmasıdır. Güvenilirlik ve meşruluğun elde edilmesi kısa vadeli değil, uzun vadeli bir süreçtir. Varisin aile işletmesinde kendisini kabul ettirebilmesi için belirli bir tecrübe ve bilgi birikimine sahip olduğunu göstermesi beklenmektedir.

Örgütsel yedeklemede, varis seçiminde potansiyel adaylar arasında cinsiyet ayrımı yapıldığı da pek çok araştırmada ortaya konmuştur. Dumas (1989), araştırmasında kız çocuklarının iş ile ilgili potansiyel üye, yönetici ya da devir alıcı olarak görülmediklerini ve kız çocuklarının adeta “görünmeyen devir alıcılar” olarak tanımlanabileceklerini belirtmiştir (akt. Handler, 1994). Kız çocuklarına erkek çocuklardan farklı davranıldığı, erkek kardeşlerine göre, aile işletmesi ile ilgili daha az zaman harcadıkları, daha az yetenek geliştirdikleri ve daha az cesaretlendirildikleri aynı araştırmanın diğer bulgularıdır. Onlar için seçenekler çok küçük yaşlardan itibaren haberleri olmaksızın yapılmaktadır. Benzer bulgular başka araştırmacılar tarafından da ortaya konmuştur: Aile işini öğrenmeleri için kız çocuklarına çoğu zaman hiç şans verilmediği, ancak yeni kuşak adaylarının hepsinin kız olması ya da ilk çocuğun kız olması durumunda kız çocuklarının devir alıcı olarak görüldüğü; kız çocuklarına çok önemli yönetim pozisyonları verilmediği ve kadınların genellikle daha alt seviye sorumluluklara sahip oldukları belirtilmektedir (Rosenblatt vd. 1990; Garcia – Alvarez vd. 2002).

Varisin olmadığı ya da yönetim için hazır ya da uygun olmadığı durumlarda profesyonel yöneticiler de, aile işletmesi yönetimine katkı sağlayabilirler. Üst düzey profesyonel yöneticinin aile işletmesinde etkin olabilmesi için, aile değerlerine ve normlarına, amaçlara ve işe yüklediği anlama yönelik duyarlılık geliştirmesi beklenmektedir (Hall ve Nordqvist, 2008).

2. Örgütsel Yedekleme Süreci Modelleri:

Örgütsel yedekleme sürecinde temelde iki model ağırlıklı olarak gözlenmekle birlikte, bu modellerin karma halleri ya da içiçe geçmiş hallerinden de söz edilebilir. İlk olarak söz edilecek olan model “*Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli*” dir. *Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli*'ne göre (The Founder Homosocial Reproduction Model), deviralcı işe erken yaşta girer, alt kademelerde görev alarak yönetim kademelerine doğru ilerler. Kurucu onun eğitimini izler ve deviralcıyla güçlü aile ve iş ilişkileri vardır. Aile ve iş sosyalleşmesi çakışır. Sonuçta kurucu ile deviralcının aile işletmesi hakkındaki bakış açıları benzerdir. Aynı zamanda iş tecrübeleri ve iş ağdüzenekleri de birbirine benzemektedir. Bu model, genellikle tek erkek devir alıcının olduğu aile işletmelerinde gözlenirken, birden fazla devir alıcının olması durumunda genellikle en büyük erkek çocuk bu modeli izlemekte, diğerleri ise yeni lider gelişim modelini takip etmektedirler. Araştırmalar başarı odaklı kurucuların ve aile geleneğini takip eden kurucuların pek çoğunun *Kurucuyla Eşbiçimli Yetiştirme Modeli*'ne uygun olduğunu göstermektedir. Bu tip kurucular, aile işletmesinin sürekliliği ve işlerin her zamanki gibi gittiğini görebilmeleri için devir alıcıyı tam olarak benimsemek ve kendilerine benzeştirmek istemektedirler (Garcia-Alvarez, vd. 2002).

İkinci olarak, *Yeni Lider Geliştirme Modeli'nde* (The New Leader Development Model) ise deviralcı işletmeye geç girer. Eğitimini tamamlamış ve başka işletmelerde çalışmıştır. Aile işletmesi ile ilgili olarak daha önce gerçek teması olmamıştır. Bu devir alıcılar aldıkları akademik eğitime uygun yönetim konuları ile aile işletmesinde çalışmaya başlarlar, bunların gözetmenliğini kurucu genellikle güvendiği üst düzey yöneticilerden istemektedir. Sonuç olarak, kurucu – varis ilişkisi zayıftır, kurucu ve varisin aile işletmesine yönelik bakış açıları, iş tecrübeleri ve ağdüzenekleri farklıdır. Genellikle, stratejist ve icatçı kurucuların bu modeli tercih ettikleri saptanmıştır (Garcia-Alvarez, vd. 2002).

Yukarıda belirtilen modellerde devir alıcının aile işletmesine girme süreçleri açıklanmaktadır. Örgütsel yedekleme açısından devir alıcıların işletmeye girişleri büyük önem taşımaktadır. Aile işletmesinin sürekliliğini sağlayacak bu girişler işletmeye uygun şekilde gerçekleşmezse aile

işletmesinin yok olması, kardeş yarışı, zayıf performans ve iş başarısızlığı gibi sonuçlara da sebep olabilir (Garcia-Alvarez, vd. 2002).

3. Türkiye’de örgütsel yedekleme konusundaki bulgular

Ülkemizde aile işletmelerinde örgütsel yedekleme konusundaki araştırmaları, sürecin özellikleri, süreç içinde karşılaşılan zorluklar ve etkileyen faktörler, varisin nitelikleri, eğitimi, işe giriş şekli, bölgesel kıyaslamalar ve cinsiyet ayırımının etkileri gibi ana konular etrafında toplamak mümkündür. Adana’da gerçekleştirilen bir araştırmada örgütsel yedekleme sürecinde karşılaşılan sorunlar, kurucu - aile ilişkileri, çalışanlar, çevre ve varisler açısından sınıflandırılabilen ve özellikle işin başındakilerin sağlıklarında yönetimi devretmeyi düşünmedikleri ve çoğu işletmede geleceğe yönelik planların hazır olmadığı görülmektedir (Yalçın ve Günel, 2004). Örgütsel yedekleme sürecinde karşılaşılabilecek kuşak çatışması sorunlarını dile getiren Çelik vd.’e göre (2004) Kahraman Maraş ilindeki aile işletmelerinde kurucular ve izleyen kuşakların yönetim anlayışları arasında farklılıklar olduğu, izleyen kuşakların daha yenilikçi stratejileri benimserken, kurucuların kontrol odaklı davrandıkları, bu anlayış farklılığının ise kuşak çatışmalarına neden olabileceği ortaya konmuştur. Erdoğan (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yönetimin ikinci kuşağa devredilmesinin önündeki engeller arasında işletmelerde kurumsallaşma eksikliği, ikinci kuşağın eğitilmiş olmasına rağmen kabiliyetlerinin olmaması ve ikinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsüz kullanması kaygısı belirlenmiştir. Ayrıca gelecekte aile işletmelerinin sahiplik ve yönetimini üstlenecek ikinci kuşak için, aile ilişkilerinin yönetimi ve aile ile işletmenin birbirine karıştırılmadan yönetilmesi becerileri öne çıkmaktadır.

Örgütsel yedekleme sürecini irdeleyen bir diğer araştırma Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne (TOBB) kayıtlı aile işletmelerine yönelik yapılmıştır. TOBB’ne kayıtlı ve üretim ile ilgilenen, ağırlıklı olarak Ege ve Marmara Bölgeleri’nde bulunan 408 aile işletmesinde örgütsel yedekleme sürecine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, erkek varisler (devir alıcılar) kurucunun arkasından gelen kişiler olarak görülmekte, devir alıcının seçiminde baskın karar verici devir edenin kendisi olmakta ve bu kararda aile üyelerinin etkisi az olmaktadır. Devir alıcıların işletmeye katılmaları ağırlıklı olarak eğitimleri sırasında ya da sonrasında alt seviye yönetici konumu ile başlamaktadır (Tatoğlu vd. 2008).

Örgütsel yedekleme sürecinde varisin eğitimi, seçimi ve kendisinden beklenen nitelikleri belirlemeye yönelik araştırmalarda da yeni neslin eğitime önem verildiği, aile işletmesinde çalışmalarının istendiği, aldıkları eğitimin iş yaşamında ve teknik konularda ve yönetsel kararlar almalarında yarar sağlayacak doğrultuda olmasının istendiği belirlenmiştir (Bakan vd., 2006).

Karaman’da 35 aile işletmesine yönelik yapılan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre ise, ikinci kuşağın en az girişimciler kadar azimli olduğu, ikinci kuşak aile üyelerinin ağırlıklı olarak işletmede alt kademelerde çalıştırılmadan yönetim kademelerine getirilmedikleri, araştırma sonuçlarının gösterdiği bazı gerçeklerdir. Daha eğitilmiş olduğu görülen ikinci kuşağın ağırlıklı olarak sektörle ilgili eğitim aldığı ve işletme kurucularının genç aile üyelerine güven duydukları anlaşılmaktadır (Akın ve Yılmaz, 2004). Eskişehir Sanayi Odası’na bağlı 37 aile işletmesine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, yükseköğrenimi bitiren aile üyelerinin aile şirketlerinde işe başlamadan önce başka şirketlerde çalışarak deneyim kazanması konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir (Şakar, 2008). Ayrıca, Kesken vd.’nin (2004) ikinci ve üçüncü kuşak temsilcilerinin yönetimi devralmaya karşı tutumlarını araştırdıkları odak grup çalışması sonuçlarına göre genç kuşak bu şirketlerde çalışmada isteksiz görünmüştür. Genç kuşak, bu konuda iş ve aile sorumluluğunu birlikte üstlenmenin ağır bir iş yükü getireceğini düşünmekte ve özellikle işletmenin sonlanması gibi bir durumu ailenin de sonu gibi algılamaktadırlar ve bu nedenle risk almada isteksizlik ve endişe yaşamaktadırlar. Ayrıca, babalarına, ailenin diğer üyelerine ve diğer çalışanlara, babalarından sonraki ikinci adam olarak, kendi otoritelerini kabul ettirme konusunda da belirli bir düzeyde endişe yaşadıkları belirlenmiştir (Kesken vd., 2004).

Örgütsel yedekleme sürecini Konya ve İstanbul’daki aile işletmeleri kıyaslaması ile ele alan araştırma sonuçlarına göre (Arıcıoğlu vd. 2008), varisin kişilik özellikleri her iki şehir grubunda birinci derecede önemli bulunmuştur. Her iki grup da yönetimdeki kilit noktalarda aile üyelerinin olması gerektiğini düşünmektedir; her iki grupta da katılımcıların yarıdan fazlası gelecek için birini hazırladığını söylemesine karşın, katılımcıların büyük çoğunluğu en üst kademede bulunan kişinin ölene kadar görevi sürdüreceğini söylemiştir. Varisten beklenen özellikler arasında, Konya’daki işletmelerde aile ilişkileri, kişilik özelliklerini izlerken, İstanbul kökenli araştırmada ise yeterlilik ikinci derece önemli bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizdeki örgütsel yedekleme araştırmalarının bir diğer bölümü ise cinsiyet ayrımcılığı ve bunun süreç üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Gürol (2006), aile işletmelerinde kadına karşı cinsiyet ayrımcılığında rol oynayan olası faktörler olarak dört unsurdan söz edilebileceğini belirtmektedir: Bunlar: işletmenin boyutu, kuruluş ve faaliyet yeri, işletme sahibi ve aile fertlerinin eğitim ve kültür düzeyi ve işletme faaliyet alanı, yer aldığı sektördür. Aynı araştırmacıya göre ailenin kadın üyelerinin yönetimde yer alma olasılıkları, ailenin kadın ferdinin baskın nitelikte olması, yönetimi devralacak erkek evlat bulunmaması, erkek evlatların yönetimi devralma konusundaki ilgilerinin azlığı veya bu konuda yetersizlikleri gibi koşullarda yüksek olmaktadır.

İzmir yöresinde 56 aile işletmesinde, işletme yönetiminin gelecekte kız çocuklarına bırakılması konusundaki yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlayan araştırma sonuçlarına göre, gelecekte kime devredeceklerine karar verenlerin % 23.1'i kız çocuğuna, %42.3'ü ise erkek çocuğuna devretme kararında olduğunu açıklamıştır (Ada ve Kelgökmen, 2006). Karaman yöresindeki bir araştırmada katılımcılar, işe almada kız ve erkek çocuk arasında bir önceliğin olmadığını belirtmelerine karşın, erkeklerin daha avantajlı olduğunu vurgulamışlardır (Akın ve Yılmaz, 2004). Afyonkarahisar'da 4 aile işletmesinin farklı konumlardaki temsilcileri ile yapılan nitel araştırma bulguları ataerkil yapıdan ileri geldiği öne sürülen bir cinsiyet ayrımcılığının olduğunu, kadınların iş konusunda karar vermeye katılımlarının bilinçli olarak kısıtlandığını, kadın çalışanların sigortasız ucuz işçi kategorisinde görüldüğünü, erkek çocuklardan beklentinin yüksek olduğunu, buna karşın kız çocuklar için de iyi niyetlerin (kendilerine uygun bir meslek eğitimi alma temennisi) önde olduğunu ortaya koymuştur (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006). Diğer yandan Dikmen vd.'nin (2006) İstanbul Örme Sanayicileri Derneği üyesi 71 aile işletmesine yönelik araştırma sonuçlarına göre kurucular, varisi seçerken doğum sırası ve cinsiyeti önemli olarak algılamamaktadırlar; variste olması arzulan en önemli özellikler ise “dürüstlük”, “işletmeye bağlılık” ve “sadakat” olarak belirtilmiştir. Nitekim bu bulgular Arıcıoğlu vd.'nin (2008) varisten beklenen “dürüstlük ve erdemli olma”, “kendine güven”, “işe bağlılık ve karar verme kabiliyeti” gibi kişisel özellikleri bulgulayan araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Peksaygılı ve Tutan (2015)'in Ege Otomotiv Derneği üyesi 44 aile işletmesine yönelik yaptıkları araştırma sonuçları, 1980'li ve 1990'lı yıllarda kurulan bu işletmelerin önemli bir bölümünün çok da uzak olmayan bir zaman dilimi içinde birinci nesilden ikinci nesile yönetim devri sürecine girmesi ve aile işletmesinin aynı ailenin kontrolünde devam etmesi için nesillerin bu süreçten başarıyla çıkması gerektiğini düşünmelerine karşın, bu işletmelerin bir bölümünde aile anayasalarının hazır olmadığı; yönetimin kime devredileceğinin henüz belirlenmediği; yönetim devri planlarının olmadığı; yönetim devrinin ne zaman yapılacağına belli olmadığı belirlenmiştir.

Başer (2010), Batı Akdenizli, 3. kuşak ya da ötesine aktarılabilmiş, en az 50 çalışana sahip aile işletmelerinde, örgütsel yedekleme ana temalarını ortaya çıkarmayı amaçlayan nitel araştırmasında, dört ana temanın öne çıktığını ortaya koymuştur: Bu ana temalar iş sosyalizasyonu, eğitim, kurucu ile özdeşleşme ve kontrollü yetki devridir. Genel olarak, yetişmekte olan potansiyel devir alıcılar küçük yaşlardan itibaren işe alıştırılmaktadır. Okul dönemleri dışındaki zamanlarının çoğunu babaları ile geçiren varisler, erken yaşlardan itibaren işlere alışmakta ve bizzat işletmede çalışarak iş tecrübesi kazanmaktadırlar. Dolayısıyla iş sosyalizasyonu sürecinin genel olarak tüm işletmelerde benzer şekilde erken yaşlardan itibaren

yaşandığı ve örgütsel yedekleme sürecinin önemli aktörleri olan kurucu ve varis arasında uzun bir iş paylaşım geçmişi olduğu görülmektedir. İkinci olarak, varislerin aldıkları eğitim açısından gruplandırılabilirleri ortaya çıkmıştır. Birinci gruptakiler “okumaya” isteksiz olup, bir an önce işletmede çalışmaya başlamak isteyenlerdir. İkinci grupta olup ve eğitimlerini devam ettirenlerin alacakları eğitim genellikle, işletme ihtiyaçları doğrultusunda planlanmaktadır. Üçüncü neslin alacağı eğitime genellikle ikinci kuşağa nazaran daha fazla önem verilmekte ve kendilerinin daha iyi koşullarda eğitim almaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü olarak, özellikle kurucu ile geçirilen uzun zamanlar sonucunda zaman içinde genellikle, kurucu ve ikinci kuşağın bakış açıları, değerleri ve anlayışları benzeşmeye başlamaktadır. İkinci kuşak, kurucuyu örnek almakta ve pek çok yönden ona benzeşmektedir. Her ne kadar belirli yönlerden kurucudan farklı düşünülse de temel bakış açıları benzeşmeye başlamaktadır. Bu durum özdeşleşme olarak tanımlanmış ve özellikle kurucu ve ikinci kuşak arasında gözlenmiştir. Ayrıca, bu durum “kurucuyla eşbiçimli yetiştirme modeli” ni destekler görünmektedir (Garcia-Alvarez, vd.2002). Son olarak, işletmede görev almaya başlayan yeni kuşak temsilcilerine yetkinin aşamalı olarak kontrollü bir şekilde verildiği izlenmiştir. Her ne kadar kurucu ile çok vakit geçirilmiş ve pek çok iş tecrübesi paylaşılmış olsa da kurucular genellikle “her şeyden haberdar olmak” ve “her şeyin kontrolleri altında” olduğunu hissetmek istemekte ve yetkiyi kontrollü şekilde devretmektedirler. Kurucu merkeziliğinin etkilerinden birisi olarak açıklanabilecek bu durum, aile işletmeleri araştırmalarında çok sık öne çıkan kurucu etkisi (founder effect) olgusunu açık ve güçlü bir biçimde desteklemiş ve kurucuların, aile işletmesinin değerleri, kültürü, vizyonu, misyonu, amaçları, performansı, stratejik yönetimi, değişime tepki verme yeteneği, iş görme şekilleri ve dolayısıyla karar verme şekli üzerinde güçlü etkileri olduğu iddiasına yönelik araştırmaları da desteklemektedir (Aranoff vd. 2002; Athanassiou vd. 2002; Davis ve Harveston, 1999; Hollander ve Ellman, 1988; Kelly vd. 2000; Lussier vd. 2009).

Ayrıca, Yıldırım ve İlhan (2015), Gaziantep’te tekstil alanında faaliyet gösteren birinci ve ikinci kuşağa sahip olan ve araştırmaya katılan 106 aile işletmesine yönelik yaptıkları araştırmada, devretme sorunlarının işletmeler tarafından da sorun olarak algılandığını ortaya koymuşlardır.

Son olarak, Çini (2016), Türkiye’de bulunan aile işletmelerinin %71’ini kapsayan 12 ilinde (İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Konya, Gaziantep, Denizli, Kocaeli, Adana, Tekirdağ, Kayseri ve Mersin), çalıştırdığı işçi sayısı açısından büyük ölçekli 308 işletme üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Buna göre, araştırma katılımcılarının %87,01’i devir planlarının bulunduğunu ve %40,91’i aile işletmelerinin yeni CEO’ sunun yine bir aile üyesi olma ihtimalinin çok yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler:

Aile işletmelerinin gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarılması, bağlamsal, finansal, bireysel, ilişkisel faktörler kadar, devir alan, devir alıcı, aile ve işletme gibi faktörleri ve bu faktörlerle ilgili diğer değişkenleri de içeren çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreç kapsamında “örgütsel yedekleme” gelecekte yönetimi devralacak yönetici ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacı karşılayacak yeni nesil yöneticilerin bu sürece hazırlanmalarının sağlanması ve bununla ilgili her türlü çalışma, strateji ve ilgili planları kapsamaktadır. Bu çabalar, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında ve geleceğe taşınmasında kritik bir öneme sahiptir.

Yeni neslin aile işletmesinde yer alması öncelikle işe alışma, adapte olma, ısınma, görev alma gibi aşamaları içeren uzun bir süreçtir. Bu süreç, sosyalizasyon ve iş sosyalizasyonu gibi aşamaları içerir. Bu aşamada varisin gelişimi, işe, işletmeye ve aileye bakış açısı, sahip olduğu değerler, bireysel vizyonu, aldığı eğitimi, bir önceki nesil ile olan ilişkisi gibi pek çok unsur ileride işletmeye katılıp katılmama konusundaki motivasyonunu etkileyebilir. Örgütsel yedekleme konusunda genellikle gözlenen iki temel model, “kurucuyla eşbiçimli yetiştirme” modeli ve “yeni lider geliştirme” modelleridir. Kurucu ile eşbiçimli yetiştirme modeli, genellikle kurucu ya da mevcut nesil temsilcisi ile uzun süre zaman geçirme ve bir süre sonra onun gibi davranma ve düşünme ile sonuçlanan bir modeldir. Bu modelde genellikle yeni nesil temsilcisinin akademik eğitimden ziyade iş tecrübesi ile yetişmesine ağırlık vermektedir. İkinci olarak ele alınan “yeni lider geliştirme” modeli ise yeni nesil temsilcisinin kurucu ya da kuşak temsilcisine göre daha iyi eğitim aldığı ve işe akademik olarak yüksek donanımla başladığı modeldir. Tercihen başka işletmelerde de iş tecrübesine sahip olan yeni nesil üyesi, işletmeye farklı bir vizyon ile katılmakta ve mevcut yöneticilerden farklı şekilde uygulama ve düşüncelere sahip olabilmektedir. Pek çok işletmede bu iki modelin karması ya da içiçe geçmiş şekilleri gibi farklı versiyonlar da gözlemlenebilir.

Örgütsel yedeklemenin varislerin yetişmesi, işe alışmaları, iş algıları, işe hazırlanmaları, iş tecrübeleri gibi pek çok alt boyutu içeren uzun vadeli bir süreç olduğu ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için planlanması gerektiği unutulmamalıdır. Ancak bu sürecin titizlikle ele alınması, işletmenin vizyonuna uygun stratejilerle hareket edilmesi, adil, eşit ve planlı davranılmasının fayda sağlayacağı da not edilebilir. Örgütsel yedekleme sürecini önemsememe, erteleme, yeni neslin gelişimine dikkat etmeme, varislerle olan ilişkileri geliştirmeme, aile ve iş sosyalizasyonu ve değerlerin aktarımına dikkat etmeme gibi uygulamalar ise büyük olasılıkla aile işletmesine zarar verebilecektir.

Ülkemizde örgütsel yedekleme konusunda yapılan araştırmaların bazıları sürecin özellikleri, süreç içinde karşılaşılan zorluklar ve etkileyen faktörler, varisin nitelikleri, eğitimi, işe giriş şekli, bölgesel kıyaslamalar, cinsiyet ayırımının etkileri gibi konuları incelemiştir. Ayrıca, örgütsel yedekleme ile ilgili temalar, sürece bakış ve devir planlarının olup olmaması gibi konular da ele alınmıştır. Genel olarak aile işletmelerinde örgütsel yedekleme ile ilgili hazırlık olmadığı ve kurucunun vefatına kadar konunun ötelendiği örneklerin yanı sıra son yıllarda devir planlarının yapılmaya başlandığı da gözlenmektedir. Tüm bu araştırmalar ülkemizdeki aile işletmeleri için, örgütsel yedekleme sürecinin kritik bir önemi olduğunu ve kültürel ve yönetsel pek çok faktörün sürece etki ettiğini göstermektedir.

Burada aile işletmeleri devir edicilerine; örgütsel yedeklemeyi uzun vadeli bir proje olarak görmeleri ve projenin başarılı sonuç vermesi için dikkatli bir şekilde etki eden tüm faktörleri göz önüne almaları, yeni nesil ile iş dışında da vakit geçirerek ilişkilerine önem vermeleri, sürecin emek ve zaman isteyen çok boyutlu bir süreç olduğunu unutmamaları, cinsiyet ayrımcılığı yapmamaları, eşit, adil, sevecen olduğu kadar profesyonel, stratejist, yeniliklere ve değişime açık olarak da davranmaları; devir alıcılara ise önceki nesil ile zaman zaman çatışma ve fikir anlaşmazlıklarını normal kabul etmeleri, hak ederek elde etme bilincinde olmaları, küçük yaşlardan itibaren işletmeyi izlemeleri ve kendilerini iyi yetiştirerek işin gelişimine yenilikler ve farklı vizyonlar katmaya hazır hale gelmeye gayret etmeleri önerilebilir. Ancak, örgütsel yedekleme sürecinin şansa bırakılmaması gerektiği ve planlanması ve emek verilmesi gereken uzun vadeli bir süreç olduğu ön planda tutulursa verimli sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Ada N.,Kelgökmen D., “Prenses sendromu, aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 511 – 521.

Akın B.H.,Yılmaz N., “Aile İşletmelerinde Büyüme ve Kurumsallaşma sürecinde kuşaklar arası farklılıklar üzerine Karaman Bölgesi’nde Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 178 – 188.

Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., “Family Business Sourcebook”, Family Enterprise Publishers, Marietta, Georgia, 2002.

Arıcıoğlu M.A.,Yıldız A.,Paksoy T., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78,İstanbul, (2008), 277-288.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X., "The F-pec scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, vol.XV, no.1, (2002), 45-58.

Athanassiou N., Crittenden W.F., Kelly L.M., Marquez P., "Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance", *Journal of World Business*, vol.37,Iss.2, (2002), 139 – 150.

Bakan İ.,Çelik A.,Büyükbeyaz T., Basım N., "Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006), 332 – 337.

Başer G. (2010). Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma, 4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 123, İstanbul, (2010), 91-104.

Brockhaus R.H., "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Business Review*, vol.XVII, no.2, (2004),165-177.

Cabrera-Suarez K.,Saa-Perez P.D.,Garcia-Almeida D., "The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm", *Family Business Review*, vol.XIV,no.1,(2001), 37-46.

Chittoor R., Das R.,"Professionalization of Management and Succession performance – a vital linkage", *Family Business Review*, vol.XX,no.1, (2007), 65-79.

Çelik A.,Soysal A.,Alıcı S., "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, (2004), 189 - 201.

Çini, M. A. (2016). Aile işletmelerinde paydaşların önceliği teorisi: İşletme performansı ve sürdürülebilirliğine etkisi (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Davis P.S., Harveston P.D., "In the founder's shadow: conflict in the family firm", *Family Business Review*, vol.XII,no.4, (1999), 311-323.

De Massis A.,Chua J.H., Chrisman J.J., "Factors preventing intra-family succession", *Family Business Review*, vol.XXI, no.2, (2008), 183-199.

Demir Ö.,Acar M., Sosyal Bilimler Sözlüğü, 2.baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 1997.

Dikmen Ç.,Çakınberk A.,Aksel İ.,Çakır A., "Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde varisten beklenen özelliklerin belirlenmesi: İstanbul Örne Sanayicileri Derneği üyelerine bir uygulama", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul, (2006),162 – 173.

Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.

Dyer W.G.Jr., Handler W., "Entrepreneurship and family business: Exploring the connection", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Fall, Vol.19, Issue: 1, (1994),71-83.

Erdoğmuş N., “Birinci Kuşanın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning)”, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul (2004), s.202-211.

Fahed-Sreih J., Djoundrourian S., “Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study”, Family Business Review, vol.XIX, no.3, (2006), 225-234.

Garcia-Alvarez E., Sintas J.L., Gonzalvo P.S., “Socialization Patterns of Successors in First to Second Generation Family Businesses”, Family Business Review, 15,3,(2002), 189-203.

Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B., “Stages and transitions: managing change in the family business”, Family Business Review, vol.XII, no.4, (1999),287-297.

Grote J., “Conflicting Generations: A new theory of family business rivalry”, Family Business Review, vol.XVI, no.2, (2003), 113-124.

Gürol M.A., “Türk Aile İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Nedenleri ve Bu Kategorideki İşletmeler Temelinde ve Ulusal Bağlamda Sonuçları”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 447-458.

Hall A.,Nordqvist M., “Professional management in family businesses: toward an extended understanding”, Family Business Review, vol.XXI, no.1, (2008), 51-69.

Handler W.C., “Succession in Family Business: A Review of the Research”, Family Business Review, vol. VII, no.2, (1994), s.133 – 157.

Harvesten P.D.,Davis P.S., Lyden J.A., “Succession Planning in Family BUiness: The impact of owner gender”, Family Business Review, vol.10,no.4,(1997), 373-396.

Haugh H.M., McKeeL., “It’s just like a family _ shared values in the family firm”, Community, Work & Family, Vol.6,No.2,(2003),141-158.

Hollander, B.S., Ellman, N.S., “Family-owned businesses: An emerging field of inquiry”, Family Business Review, 3, (1988), 139 – 151.

Iannarelli, C. L. (1992). The socialization of leaders: A study of gender in family business. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Ibrahim A.B.,McGuire J.,Soufani K., “Patterns in strategy formation in a family firm”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.10 No.1/2, (2004),127-140.

Kağıtçıbaşı Ç., Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2007.

Karayormuk K.,Köseoğlu M.A., “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul,(2006), 378 – 389.

Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Kelly L.M.,Athanasios N.,Crittenden W.F., “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, Entrepreneurship Theory and Practice, 25 (2), (2000), 27 – 42.

Kesken J.,Şengül A., Çapraz B., “Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında ... İkinci ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004), 431-440.

Kocabaş F., Baytekin E.P., “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri üzerindeki etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul,(2004), 424 – 430.

Lambrecht J., Lievens J., “Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony”, *Family Business Review*,vol.XXI, no.4., (2008),295-313.

Lansberg, I.S. “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, 1(2), (1988), 119 – 143.

Longenecker J.G.,Schoen J.E., “Management succession in the family business”, *Journal of Small Business Management*,16, (1978),1-6.

Lussier R.N.,Sonfield M.C.,Pfeifer S.,Manikutty S.,Maheraul L.,Verdier L.,Mohsen B., Mamdouh F., “Founder Influence in Family Businesses: Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries”, *Journal of Small Business Strategy*, Vol.20,No.1, Spring, Summer (2009),103 – 119.

Matthews C.H.,Moore T.W., Fialko A.S., “Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective”, *Family Business Review*, vol.XII, no.2, (1999), 159-169.

Patrick, A., “Family Business; The Offspring’s Perception of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father”. Yayınlanmamış doktora tezi, Fielding Institute, (1985).

Peksaygılı, M., Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yaşar University*, 10(37), 6432-6441.

Rogal,K.H. “Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position ?” *Family Business Review*, 2 (3), (1989),237 – 255.

Rosenblatt, P.C., *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, SanFrancisco, Jossey Bass Publishers, 1990.

Scholes L., Westhead P., Burrows A., “Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.15.,No.1, (2008), 8-30.

Sharma P.,Chrisman J.J.,Chua J.H., “Predictors of satisfaction with the succession process in family firms”, *Journal of Business Venturing*, 18, (2003) (a), 667-687.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., “Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results”, *Family Business Review*, vol.XVI,no.1, (2003) (b), 1-15.

Sonfield M. C., Robert N.Lussier, “First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison”, *Family Business Review*, vol.XVII, no.3, (2004), 189-201.

Stavrou E.T., “A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm”, *Family Business Review*, vol.XI, no.2, (1998), 135-142.

Stempler,G. “The Study of Succession in Family Owned Businesses”, Yayınlanmamış doktora tezi, George Washington University, 1988.

Şakar N., “Kurumsallaşmada aile anayasasının stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul, (2008), 357 – 365.

Tatoğlu E.,Kula V.,Glaister K.W., “Succession Planning in Family owned Businesses”, *International Small Business Journal*, Vol 26 (2), (2008), 155-180.

Yalçın A.,Günel R., “Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar üzerine Adana ilinde yapılan bir çalışma”, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, (2004),72 -78.

Yıldırım, İ., İlhan, A. (2015). “Gaziantep’te tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan devretme sorunlarına dönük bir araştırma” *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(02), 109-132.

Wang Y., Watkins D., Haris N., Spicer K., “The relationship between succession issues and business performance” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.10, No.1/2, (2004),