



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/4 (2018) 1298-1320

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Araştırma Makalesi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar ve Devir Planlaması: Avrupa Birliği Projesi Kapsamında Bir Alan Araştırması

The Challenges that Small and Medium Sized Enterprises Face and Succession Planning: A Field Research in the Scope of an EU Project

Alper GÜZEL

Gazi Üniversitesi
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-0492-7500
guzel@gazi.edu.tr

Seyhan FIRAT

Gazi Üniversitesi
Teknoloji Fakültesi
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0003-3649-0999
sfirat@gazi.edu.tr

Bülent ELBASAN

Gazi Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0001-8714-0214
bulentelbasan@gmail.com

Özet

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Ayrıca KOBİ'ler ülke ekonomilerinde %99'dan fazla bir alanı kaplamaktadır ve istihdama büyük katkı sağlamaktadır. KOBİ'lerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ise birçok faktöre bağlıdır. Devir planlaması KOBİ'lerin bir sonraki nesle iş transferinin yapılabilmesi ve dolayısıyla KOBİ'nin yaşamının devam etmesi adına oldukça önemlidir. Bu çalışma Avrupa Birliği Erasmus+ KA2 Yetişkin Eğitimi programı kapsamında desteklenen Intogeneration projesi kapsamında Türkiye, Almanya, İspanya, Bulgaristan ve Yunanistan'da gerçekleştirilen alan araştırmalarında Türkiye alan araştırması sonuçlarını paylaşmak amacıyla yapılmıştır. Yapılan alan araştırması ile KOBİ'lerin karşılaştıkları iç ve dış sorunları belirlemek, aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa geçişlerde devir planlaması hakkındaki mevcut durumlarını ve görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için literatürdeki çalışmalar, uzman ve akademisyen görüşleri ile birlikte proje ortaklarının yapmış olduğu odak grup çalışmalarının ardından 22 sorudan oluşan anket formu geliştirilmiştir. Anket uygulaması yüz yüze ve çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinde

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Güzel, A., Fırat, S., Elbasan, B. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar ve Devir Planlaması: Avrupa Birliği Projesi Kapsamında Bir Alan Araştırması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1298-1320.

gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda toplamda 387 kişi anket formunu doldurmuş fakat 110 anket eksik veya hatalı doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplanan veriler kodlanarak analize uygun hale getirilmiştir. Analiz sonucunda frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve kategorik verilerin kıyaslanmasında Pearson Ki Kare testi kullanılmıştır. KOBİ'lerin en sık karşılaştığı sorunların başına fiyat rekabetinin ve kalifiye personel ihtiyacının geldiği görülmüştür. Ayrıca KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun devir planlaması yapmadığı ve bir sonraki nesle iş transferi yapmakla ilgili herhangi bir hazırlıklarının olmadığı görülmüştür. Devir planlaması ile ilgili farkındalığın artırılmasına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi ve bu konuya eğitim programlarında daha geniş yer verilmesi önerilebilir.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Intogeneration projesi, devir planlaması, iş transferi, KOBİ eğitimi, Erasmus+

Gönderme Tarihi 9 Ekim 2018; **Revizyon Tarihi** 20 Aralık 2018; **Kabul Tarihi** 25 Aralık 2018

Abstract

Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) have a very significant importance in terms of sustainable development and economic growth. In most countries', SMEs cover a field more than %99 percent in all enterprises and they also make a great contribution to the employment but most cannot transfer the business to the next generation as their survival depends on many factors. At this point, succession planning is one of the most important factor that supports making business transfer to next generation and for SMEs' survival. This paper aims to share the Turkey results of the field research findings which was implemented through Turkey, Germany, Spain, Greece and Bulgaria. The field research in different countries aims to identify the internal and external challenges that SMEs face and to evaluate the current status and views of SMEs about succession planning. In order to achieve the research objectives, a questionnaire form that includes 22 items was developed by reviewing literature, considering the views of academicians, and making focus group meetings by the Project partners. The questionnaires were implemented in Ankara province by using online channels and face to face reviews. In total, 387 responses were collected but 110 of them were not considered as they have not been correctly filled. Totally, 277 questionnaire forms were considered for the analysis. The collected data was coded by the researcher, and frequency and percentage distribution were calculated. Pearson Chi-Square was implemented for the comparison of categorical data. According to research findings, it is found that the most frequent challenges that SMEs face are the price competition and the need for qualified employee. In addition, it was observed that the majority of SMEs did not make any succession plan and they did not have any preparations for transferring business to the next generation. It is recommended to organize activities to increase awareness about succession planning and to give a broader scope to this subject in training programs.

Keywords: SMEs, Intogeneration project, succession planning, business transfer, SME training, Erasmus+

Received 9 October 2018; Received in revised from 20 December 2018; Accepted 25 December 2018

Giriş

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ve girişimciler ülke ekonomilerinde istihdam ve gelirin anahtar dinamikleri olarak oldukça önemli bir yere sahiptir. KOBİ'ler aynı zamanda yeniliğin ve büyümenin lokomotifleri olarak da ekonomik kalkınmanın esas unsurları arasında yer almaktadır. KOBİ'ler 2013 yılında Türkiye'de gerçekleşen toplam girişim faaliyetlerinin %99,8'ini oluştururken toplam istihdamın ise %74,2'sini karşılamaktadır. 2014 yılının dış ticaret rakamlarını incelediğimizde ise KOBİ'lerin ihracattaki payının %56,4 ithalattaki payının ise %37,8 olduğu görülmektedir (TUİK, 2016). Türkiye'de olduğu gibi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa Birliği (AB) bölgesinde de KOBİ'ler oldukça önemli bir yere sahiptir. AB-28 bölgesinde KOBİ'ler toplam girişim sayısının %99,8'ini oluştururken toplam katma değer %55,8'ini ve toplam istihdamın ise %66,3'ünü karşılamaktadır (Papadopoulos ve diğ., 2018). ABD'de ise 2016 yılı itibarıyla toplam girişimlerin %99,7'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır ve aynı zamanda toplam istihdamın ise %55'ini karşılamaktadırlar (Rivera, 2017).

KOBİ'lerin gelişimi ve büyümesi, hükümetlerin olduğu kadar AB, OECD gibi birçok uluslararası kuruluşun da ilgi alanındadır. KOBİ'lerin gelişimini ve büyümesini desteklemek için bu tür Uluslararası kuruluşlar tarafından çeşitli hibe çağrıları açılmaktadır. Bu çerçevede, 2014-1-TR01-KA204-013399 numaralı ve "Training Entrepreneurs in Connecting Generations and Supporting Successful Business Succession Planning for micro-SMEs (Intogeneration)" isimli proje Avrupa Birliği Erasmus+ programı kapsamında 2014-2016 yılları arasında Türkiye Ulusal Ajansı tarafından desteklenmiştir. Intogeneration Projesi, KOBİ'lerin bilgi, beceri ve nitelik edinmelerini destekleyerek işletmelerin bir nesilden diğerine transferini kolaylaştırmayı amaçlayan bir Ana Eylem 2 (KA2) Yetişkin Eğitimi projesidir. Gazi Üniversitesi koordinatörlüğünde yürütülen ve 24 ay süren Intogeneration projesi konsorsiyumunu Gazi Üniversitesi ile birlikte Türkiye'den Ankara Ticaret Odası, Almanya'dan Berlink, İspanya'dan StepV, Bulgaristan'dan Interprojects ve Yunanistan'dan E-Compass isimli kuruluşlar oluşturmaktadır. Intogeneration projesi, mikro-KOBİ sahipleri ve varislerinin doğru karar vermelerine rehberlik etmek ve işleri başarılı bir şekilde nasıl yapabileceklerini öğrenebilmelerine imkân sağlamak için mobil uygulama ve web tabanlı kişiselleştirilmiş özel eğitim programı ile birlikte eğitim materyalleri (müfredat) tasarlamayı amaçlamıştır. Müfredatın hazırlanması ve eğitim programının tasarlanmasına rehberlik etmesi amacıyla Türkiye, Almanya, İspanya, Bulgaristan ve Yunanistan'da anket yöntemi ile bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ve proje ortakları tarafından gerçekleştirilen odak grup çalışmaları sonucunda eğitim programı ve müfredatı oluşturulmuştur. Bu makale, Intogeneration projesi kapsamında geliştirilen müfredat ve tasarlanan eğitim programına rehberlik eden ve bir ayağı Türkiye'de gerçekleştirilen alan araştırmasının Türkiye sonuçlarını paylaşmak amacıyla hazırlanmıştır.

1. KOBİ'lerin Tanımı ve Sınıflandırılması

KOBİ'ler istihdam yaratır, vergi, ithalat ve ihracat gelirlerine katkı sağlar, insan kaynağı gelişimini destekler ve yenilikçilik ile girişimciliğin öncüsüdür. KOBİ'ler aynı zamanda bireylere veya kurumlara mal veya hizmet sağlarlar. Bu işletmelerde operasyonel ve idari çalışanlar, uzmanlar, yöneticiler ve liderler birlikte çalışırlar ve kurumun düzgün işleyişini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için görevleri paylaşırlar.

Ayrıca her işletme kendine has kültürü, kimliği, değerleri, özellikleri, varlığı, vizyonu, geçmişi, başarı ve başarısızlıkları ile birlikte en önemli olarak farklı yönetim şekilleri açısından bir diğerinden farklıdır (Ghazzaoui, Tout ve Nemar, 2014). Aralarında bulunan bu farklılıklara rağmen KOBİ'lerin tanımlanması ve sınıflandırılması ile ilgili olarak hem Türkiye'de hem de AB bölgesinde benzer bir yaklaşım görülmektedir. Her iki tanımda ve KOBİ'lerin sınıflandırılmasında istihdam edilen yıllık çalışan sayısı ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço değeri belirleyici faktörler olmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmeliğe göre KOBİ'ler “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2012). Avrupa Komisyonu'nun tanımına göre ise KOBİ'ler “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı elli milyon Euro ve/veya mali bilançosu kırk üç milyon Euro'yu aşmayan girişimler” olarak tanımlanmaktadır (Papadopoulos, ve diğ., 2018). Tanımları karşılaştırdığımızda yıllık istihdam edilen çalışan sayısı açısından benzerlik olsa da net satış hâsılatı veya mali bilanço değerleri açısından farklılıklar bulunmaktadır. KOBİ'ler kendi içinde ise mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılırlar. AB-28 bölgesi ve Türkiye sınıflandırmasına ait güncel kriterler Tablo 1'de görülebilir (European Commission, 2018; Resmi Gazete, 2018; TOBB-KOBİ, 2018).

Tablo 1. KOBİ'lerin Büyüklüklerine Göre Sınıflandırılması

| | | Mikro İşletme | Küçük İşletme | Orta Büyüklükteki İşletme |
|---------------------------|---------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Yıllık çalışan sayısı | Türkiye | 1-9 | 10-49 | 50-249 |
| | AB-28 | 1-9 | 10-49 | 50-249 |
| Yıllık net satış hasılatı | Türkiye | ≤3 milyon TL (≤512.000 €) | ≤25 milyon TL (≤4.260.000 €) | ≤125 milyon TL (≤21.303.000 €) |
| | AB-28 | ≤ 2 Milyon € | ≤ 10 Milyon € | <50.000.000 € |
| Mali bilanço | Türkiye | ≤3 milyon TL (≤512.000 €) | ≤25 milyon TL (≤4.260.000 €) | ≤125 milyon TL (≤21.303.000 €) |
| | AB-28 | ≤ 2 Milyon € | ≤ 10 Milyon € | <43.000.000 € |

30.11.2018 TCMB EUR/TRY: 5,8679 TRY

On kişiden daha az çalışana sahip mikro işletmeler, KOBİ'ler içerisinde en yaygın grup olarak görülmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin %97,3'ü mikro işletme özelliğine sahipken bu oran AB-28 bölgesinde %93 olarak görülmektedir (Muller ve diğ., 2017). İhracatta, 1-9 kişi çalışanı olan mikro ölçekli girişimlerin payı %17,7 iken, 10-49 kişi çalışanı olan küçük ölçekli girişimlerin payı %20,3, 50-249 kişi çalışanı olan orta ölçekli girişimlerin payı ise %17,1 olmuştur. Çalışan sayısı 250+ olan büyük ölçekli girişimlerin payı ise %44,8 olarak gerçekleşmiştir (TUİK, 2016). AB-28

bölgesinde de Türkiye'ye benzer bir durum görülmektedir. AB-28 bölgesinde mikro-KOBİ'lerin ihracattaki payının %14 ve küçük ölçekli girişimlerin payının %16 olduğu görülürken orta ölçekli girişimlerin payının ise %22 olarak gerçekleştiği görülmüştür.

2. Aile İşletmeleri ve Nesiller Arası Devir Planlaması

Aile işletmeleri girişimciliği geliştirmenin bir bileşeni olmakla birlikte ekonomik kalkınma ile ekonomik dönüşümün önemli bir boyutudur. Aile işletmeleri aynı zamanda istihdam yaratarak aile ile birlikte aile işletmesinde çalışan diğer insanlar için refah sağlar (Lucky, Minai ve Isaiah, 2011). PwC (2016) raporunda, Türkiye'deki şirketlerin %95'inin ve halka açık kuruluşların ise %75'inin aile işletmelerinden oluştuğunu belirtmiştir. AB-28 bölgesinde ise tüm işletmelerin %60'dan fazlasını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu rakamlar da göstermektedir ki aile şirketleri hem ekonomik hem de siyasi anlamda etkili ve vazgeçilmezdir. Fakat bu önemine, ekonomik ve siyasi etkisine rağmen aile işletmelerinin yaşam süresi genellikle kısadır ve nesilden nesile geçişler oldukça düşüktür.

Türk Dil Kurumu, aile kavramını “*Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik*” olarak tanımlar. En basit anlamda aile işletmesi ailenin çoğunluğuna sahip olduğu ve yönetiminde yer aldığı işletmelerdir. Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır (Büte, 2010). Alayoğlu (2003) ise aynı aileden iki veya daha fazla kişinin aynı işletmede çalıştığı, bunlardan birinin veya birkaçının çoğunluk hisselerine sahip olduğu, aynı ailenin ikinci kuşağına geçebilen işletmelerin aile işletmesi olduğunu belirtmektedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015). Chua, Chrisman ve Sharma'nın (1999), 300'e yakın makaleyi incelediği literatür taraması sonucunda aile işletmelerini “nesiller boyunca potansiyel olarak sürdürülebilirliğin sağlanması anlayışına sahip ve aynı ailenin üyeleri veya az sayıda aile tarafından kontrol edilen hâkim bir koalisyon tarafından, işletmenin vizyonunu şekillendirme ve sürdürme niyeti güdülen ve/veya idare edilen işletmeler” olarak tanımlamıştır.

Aile işletmeleri diğer işletmelerden ayrılır çünkü aile ve işletme gibi iki farklı varlığı dikkate alır. Aile işletmelerinde aile bağları ile işletme arasında benzersiz bir etkileşim bulunmaktadır. Bu nedenle bu tip işletmelerde aile etkinlikleri ve iş etkinlikleri birbiriyle bağlantılıdır (Ghazzaoui, Tout ve Nemar, 2014). Aile ve iş etkinliklerinin birbiri ile bağlantılı olması da birçok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Ankara Sanayi Odası'nın 2005 yılında yayınladığı bir raporda aile şirketlerinin yaşadığı temel sorunların başında devir işleminin doğru zamanda yapılmaması, devir planlarının olmaması, aile anayasasının hazırlanmaması, başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve kurumsallaşmanın olmaması gelmektedir. Büte (2010) göre işletmelerin kurumsallaşamamasından kaynaklanan bu sorunlar aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, aile ilişkileri, işlevsiz yönetim, operasyonel etkinlik, sermaye yapısı, işletme sahibinin yaşı ve eğitimi gibi birçok faktör aile işletmelerinin ömrünü etkiler. Makro çevrede ise azalan pazar payı, siyasi istikrar, genel ekonomik durum gibi birçok dış faktörle birlikte (Williams ve Jones, 2010) ekonomik

belirsizlikler, düşük tüketim harcamaları ve yasal yükümlülükler de aile işletmelerinin karşılaştığı dış sorunlar olarak görülmektedir (Rivera, 2017).

2.1. Devir Planlaması

Aile işletmelerinin ortalama ömrü 25 yıldır (Scott, 2000) ve bu işletmelerin sadece %30'u ikinci nesile geçiş yapabilirken, üçüncü nesile aile işletmelerinin %13'ü geçiş yapabilmeyi başarabilmektedir. Aile işletmelerinin %96'sı ise dördüncü nesli görememektedir (Schnaubelt, 2018; Zellweger, Nason ve Nordqvist, 2012). Nesiller arası geçişin önündeki en büyük engellerin başında devir planlama süreci ilgili konular gelmektedir (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez ve Garcia-Almeida, 2004; Shafieyoon ve Mansouri, 2014). Özellikle girişimcinin yaşı ve sağlığı devir planlaması ihtiyacını ortaya çıkaran en önemli faktörlerin başında gelmektedir (Ghazzaoui, Tout ve Nemar, 2014). Devir planlaması, kaynakların ya da bu sürecin yürütülmesine yönelik becerilerin eksikliğinden dolayı genellikle göz ardı edilen fakat her organizasyonun yüzleşeceği bir konudur. Devir planlama süreci, insanların eskisine göre daha geç yaşta çocuk sahibi olması sebebiyle mevcut şirket sahiplerinin emekli olduğu zamanda bir sonraki neslin şirketi devralmaya hazır olmadığı günümüz koşullarında daha da önemli bir hal almaktadır (PwC, 2016).

Planlama, seçim, çatışma, aile ve bir varisi hazırlamayı içeren bu süreç, aile işletmelerinin önündeki en büyük engellerden birisidir. Bu, birlikte işleyen ve aile işletmesinin iş transferi sürecini etkileyen bir grup faktör ve olaydır. Bu süreç ancak, zamanında öngörülerek hazırlanıldığında başarılı olabilir ve bu başarı aile işletmesine diğer şirketler karşısında rekabet avantajı sağlayabilir (Ghazzaoui, Tout ve Nemar, 2014) Leibman, Bruer ve Maki (1996), devir planlamasını, mevcut ve gelecekteki örgütsel hedefleri uygulayabilecek bir dizi liderlik yetkinliğine sahip bireyleri işe almaya, geliştirmeye ve elde tutmaya yönelik, örgüt liderliği tarafından yapılan planlı ve sistematik çabalar olarak tanımlar. Schoonover (2011), devir planlamasının yetenekli bireylerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve uzun süreli tutulmasını sağlamak için tutarlı bir dizi özel prosedür olduğunu öne sürer. Rothwell (2001), devir planlamasını bir kuruluşun kilit pozisyonlarında liderlik sürekliliğini sağlamak, geleceğe yönelik entelektüel ve bilgi sermayesini korumak ve geliştirmekle birlikte bireysel ilerlemeyi teşvik etmek için kurum tarafından yürütülen planlı ve sistematik çabalar olduğunu ifade eder. Aile işletmeleri açısından ele aldığımızda ise Business Dictionary, devir planlamasını, sistematik bir değerlendirme süreci ve eğitimler vasıtasıyla örgütteki kilit pozisyonlar için potansiyel varislerin belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Mouris ve arkadaşlarına göre aile işletmelerinin nesilden nesile geçişlerini etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır. İlk faktör olan devir işleminin hızı, varisin eğitim seviyesine, iş tecrübesine, ticaret becerilerine, aile işletmesine katılma önceliğine ve motivasyonuna bağlıdır. İkinci faktör aile üyeleri arasındaki değerlere, inançlara, aldatmalara, çatışmalara, rekabete, güven derecesine ve itimat seviyesine dayanan işletme ile aile üyeleri arasındaki ilişkilidir. Üçüncü ve son faktör ise işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrolüdür. Gelecekteki varisin seçiminin planlanmasını, yönetim kurulu ile birlikte danışmanların katılımının sağlanmasını ve aile konseyi kurulmasını içerir. Bu faktörler arasında bilgi ve farkındalık, iş ve iletişim ağlarının kurulması, sosyal sermaye, varisin hevesi ve hazır oluşu ile birlikte yenilikçi ruhu da

aile işletmelerinin nesilden nesile iş transferleri açısından olağanüstü önemlidir (Shafieyoon ve Mansouri, 2014).

Peksaygılı ve Tutan (2015) çalışmasında, devir sürecinin başlaması için önceki nesilde işi sonraki nesile devretme isteğinin olmasını ve bu devrin kime, nasıl yapılacağına belirlenmesini olmazsa olmaz koşullar olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte aile işlerini rekabetçi bir pozisyonda yürütebilecek varisin erken dönemde aile üyeleri arasından belirlenmesi ve liderlik rolü için eğitilmesi oldukça önemlidir ama tek başına yeterli değildir. Varisin çeşitli eğitimler yoluyla örgütsel bağlılığının artması ve tecrübe kazanması için bir an önce aile işletmesine katılması gerekirken diğer tarafta varisin aile işletmesi ile aynı veya ondan farklı alanlarda faaliyet gösteren başka işletmelerde tecrübe edinerek kapasitesini geliştirmesi, özgüvenini arttırması ve karşısına çıkan engeller karşısında akılcı çözümler üretmesi mümkün olabilmektedir (Ghazzaoui, Tout ve Nemar, 2014). Bu doğrultuda, devir planlama süreci ile ilgili olarak yapılması gerekenler aşağıdaki gibi listelenebilir (Rothwell, 2001):

- Potansiyel varisler arasında iş transferinin kime yapılacağına belirlenmesi
- Her bir varis ile kariyer yolları hakkında iletişime geçilmesi,
- Gelişim ve eğitim planlarının oluşturulması,
- Kariyer yollarının ve bireysel iş hareketlerinin oluşturulması,
- Yönetim organizasyonu ile ilgili olarak dikey ve yatay iletişimin kurulması,
- Daha kapsamlı bir insan kaynakları planlama sistemi oluşturulması.

Devir planlama süreci, liderlik ve çalışan gelişimi programları için de önemli bir başlangıç noktası sağlamaktadır. Bu süreç, ancak, bilinçli bir şekilde önceden planlanarak kuruluş çapında bir yazılı beyannameye ve bir politika tarafından yönlendirilen sistematik çabaya dönüştürüldüğünde etkili hale gelebilmektedir. Bununla birlikte, bu süreç örgütün stratejik planını ve vizyonunu desteklemeli ve tamamlamalıdır.

3. Yöntem

Avrupa Komisyonu'nun 2009 yılında Aile Şirketleri ile ilgili çıkardığı "Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies" isimli raporuna göre, KOBİ'lerin karşılaştığı sorunları üç başlık altında toplanmaktadır. İlk başlıkta politika yapıcılarının aile işletmelerinin özelliklerinin, ekonomik ve sosyal katkılarının farkında olmaması ve finansal konular gibi işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklanan sorunlar olarak ele alınmıştır. İkinci başlıkta mikro-KOBİ'lerin nesilden nesile iş transferlerini önceden planlamasının önemini aile firmaları tarafından fark edilmemesi, işletme içinde aile, mülkiyet ve iş konuları arasındaki dengeyi sağlamak ve yetenekli işgücünü çekmek ve muhafaza etmekteki zorluklar da Mikro-KOBİ'lerin iç meseleleri sonucu ortaya çıkan sorunlar olarak belirtilmiştir. Son başlık ise hem iş çevresi hem de aile işletmelerinin iç meseleleri üzerinde etkisi olan eğitim ile ilgili durumlarla bağlantılı sorunlardır. Eğitim ile ilgili sorunlar girişimcilik eğitimi eksikliği, aile işletmeleri için özel işletme yönetimi eğitimi ve aile işletmelerine yönelik özel konular üzerine araştırma yapma eksikliği olarak sıralanmaktadır (European Commission, 2009).

Intogeneration projesi özellikle ikinci başlığa, mikro-KOBİ’lerde devir planlamasına odaklanmıştır. Bu proje eğitim sağlayarak mikro-KOBİ varislerine var olan işlerini ailelerinden devralmaları için yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Araştırma tanımlayıcı bir araştırma olarak tasarlanmış ve KOBİ’lerin karşılaştıkları iç ve dış sorunları belirlemek, aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa geçişlerde devir planlaması hakkındaki mevcut durumlarını ve görüşlerini ortaya koymak amacıyla Intogeneration Projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veriler anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Anket formunda 3 soru katılımcıların kişisel özelliklerine, 12 soru işletmelerin yapısal özelliklerine, alınan eğitimlere ve karşılaşılan sorunlara, 7 soru da devir planlamasına yönelik olmak üzere toplam 22 soru bulunmaktadır. Anket soruları Hisrich ve Peters (1992) çalışması ve proje ortağı kuruluşların temsilcileri tarafından gerçekleştirilen odak grup çalışmaları sonucunda oluşturulmuştur. Anket formu ilk etapta İngilizce olarak hazırlanmış ve daha sonra proje ortağı kuruluşların ana diline (Türkçe, Bulgarca, Almanca, Yunanca ve İspanyolca) çevrilmiştir. Türkiye’de gerçekleştirilecek anket uygulamasına geçilmeden önce 20 kişilik bir grup ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş olup, anlaşılmayan sorular revize edilmiş ve anket formuna son hali verilmiştir.

Anket uygulaması yüz yüze ve çevrimiçi olarak 2015 yılı Şubat ve Mayıs ayları arasında Ankara ilinde Ankara Ticaret Odası ile işbirliği içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler basit tesadüfi örnekleme yolu ile toplanmıştır. Bu kapsamda toplam 387 kişi anket formunu doldurmuştur fakat 110 form eksik doldurulmasından dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda analize uygun toplam 277 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler araştırmacılar tarafından kodlanarak analize hazır hale getirilmiştir. Analiz sonucunda frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Kategorik verilerin kıyaslanmasında ise Pearson Chi-Square testi uygulanmıştır. $P < ,05$ değeri istatistiki olarak anlamlı kabul edilmiştir.

4. Bulgular

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| | f | % |
|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | | |
| Erkek | 226 | 81,6 |
| Kadın | 51 | 18,4 |
| Yaş | | |
| 18-30 | 48 | 17,3 |
| 31-45 | 134 | 48,4 |
| 46-65 | 92 | 33,2 |
| 66+ | 3 | 1,1 |
| Eğitim | | |
| Orta | 8 | 2,9 |
| Lise | 57 | 20,6 |
| Lisans | 198 | 71,5 |
| Lisansüstü | 14 | 5,1 |
| Toplam | 277 | 100,0 |

Katılımcıların %81,6’sı (n:226) erkektir. Bu durum Türkiye’nin nüfus yapısına çok paralellik göstermese de kadın girişimcilerin iş hayatında ne kadar az yer elde ettiklerini göstermektedir. 30 yaş altı girişimci oranı ise bu araştırmada %17,3 (n: 48)

olarak tespit edilmiştir. Genç girişimciliğin teşvik edilmesi gereken öncelikli alanların başına alınabilmesi için bu önemli bir bulgudur. Bununla birlikte girişimcilerin eğitim seviyesinin yüksek olduğu ve her dört girişimciden üçünün lisans veya lisansüstü eğitim derecesine sahip olduğu görülmüştür

Tablo 3. KOBİ'lerin Özellikleri

| | | f | % | | | f | % |
|--------------------------------------|--------------|-----|-------|-----------------------------------------------|------|------|-------------------------------------|
| İşletmenin bulunduğu yer | Kentsel alan | 213 | 76,9 | Yıllık cironuz? (TL/milyon) | <1 | 97 | 35,0 |
| | Kent çevresi | 49 | 17,7 | | 1-8 | 89 | 32,1 |
| | Kırsal alan | 15 | 5,4 | | 8-40 | 56 | 20,2 |
| Şirketinizde çalışan personel sayısı | Kendisi | 29 | 10,5 | 40-150 | 35 | 12,6 | Şirketiniz aile şirketi mi? |
| | 1-4 | 76 | 27,4 | Evet | 191 | 68,9 | |
| | 5-9 | 56 | 20,2 | Hayır | 86 | 31,1 | |
| | 10-49 | 116 | 41,9 | Şirketinizde çalışan aile üyesi/akraba sayısı | Yok | 126 | 45,5 |
| Şirketiniz kaç senedir faaliyette? | <1 | 16 | 5,8 | 1-3 | 110 | 39,7 | Şirketiniz nasıl faaliyete başladı? |
| | 1-4 | 55 | 19,9 | 4+ | 41 | 14,8 | |
| | 4-10 | 51 | 18,4 | Ben kurdum | 152 | 54,9 | |
| | 10-20 | 58 | 20,9 | Ailem kurdu ve bana tahsis edildi/edilecek | 87 | 31,4 | |
| | 20+ | 97 | 35,0 | Başka bir kişi(ler)den devralındı | 20 | 7,2 | |
| | | | | Ortaklık | 18 | 6,5 | |
| Toplam | | 277 | 100,0 | Toplam | | 277 | 100,0 |

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin özelliklerini incelediğimizde ise %76,9'unun (n:213) kentsel alan, %17,7'sinin (n:49) kent çevresinde ve %5,4'ünün (n:15) ise kırsal alanda faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Anket sonuçları TÜİK'in 2014 nüfus sayımı verileriyle de uyum göstermektedir. TÜİK'in verilerine göre Türkiye nüfusunun %91,8'i kentlerde ve banliyölerde yaşamaktadır.

İşletmede istihdam edilen personel sayısına baktığımızda ise %41,9'unda (n:116) 10-49 personel istihdam edilirken %58,1'inde (n:161) ise 1-9 personel istihdam edildiği görülmüştür. Buradan hareketle araştırmaya katılan KOBİ'lerin %58,1'i mikro-KOBİ özelliğine sahiptir diyebiliriz. Bununla birlikte işletmelerin yarısından fazlasının 10 yıl ve üzeri süredir faaliyette olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin %35,0'inin (n:97) yıllık cirosunun bir milyon Türk Lirasından az olduğu görülürken %32,1'inin (n:89) 1-8 milyon arası, %20,2'sinin (n:56) 8-40 milyon arası yıllık ciroya ulaştığı belirlenmiştir. Kırk ile yüz elli milyon TL arası ciro yapan işletmelerin oranının ise %12,6 (n:35) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %68,9'u (n:191) aile şirketi olmasına rağmen bu işletmelerin %45,5'inde (n:126) aile üyesi veya akraba çalıştırılmadığı tespit edilmiştir. 1-3 arası aile üyesi/ akraba çalıştıran işletmelerin %39,7 (n:110) ve dörtten fazla aile üyesi çalıştıran işletmelerin oranının ise %14,8 (n:41) olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin faaliyete başlaması ile ilgili olarak ise katılımcılardan yarısından fazlası %54,9 (n:152) işletmeyi kendisinin kurduğunu belirtmiştir. Aile tarafından kurulan ve katılımcıya tahsis edilen veya gelecekte tahsis edilecek olan işletmelerin oranı ise %31,4 (n:87) olarak tespit edilmiştir. İşletmeyi başka bir kişi ya da kişilerden devir alanların oranının %7,2 (n:20), ortaklık ile faaliyete başlayanların oranının ise %6,5 (n:18) olduğu görülmüştür.

Tablo 4. KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

| | f | % | | f | % |
|------------------------------|------------|-------------|-------------------------------|------------|-------------|
| Birincil sektör | 29 | 10,5 | Üçüncül sektör | 120 | 43,3 |
| Tarım/Hayvancılık/Balıkçılık | 16 | 5,8 | Turizm | 9 | 3,2 |
| Ocaklar/Günlük/Madencilik | 13 | 4,7 | Teknik/Danışmanlık Hizmetleri | 25 | 9,1 |
| Hayır | 248 | 89,5 | Bilişim/Web Hizmetleri | 8 | 2,9 |
| Toplam | 277 | 100,0 | Perakende Satış | 34 | 12,4 |
| İkincil sektör | 128 | 46,2 | Restoranlar/Kafe/Bar | 10 | 3,6 |
| Yapı/İnşaat | 60 | 21,7 | Ulaştırma | 4 | 1,4 |
| Meslekler | 43 | 15,5 | Sağlık sektörü, medikal | 8 | 2,9 |
| Yiyecek & İçecek | 25 | 9,0 | Sigorta | 12 | 4,4 |
| Hayır | 149 | 53,8 | Eğitim | 8 | 2,9 |
| Toplam | 277 | 100,0 | Diğer | 2 | 0,5 |
| | | | Hayır | 157 | 56,7 |
| | | | Toplam | 277 | 100,0 |

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörleri incelediğimizde ise KOBİ'lerin %10,5'inin tarım, hayvancılık, madencilik gibi sektörlerin yer aldığı (n: 29) birincil sektörde, %46,2'sinin (n: 128) yapı, imalat, inşaat, yiyecek ve içecek sektörlerinin bulunduğu ikincil sektörde ve %43,3'ünün de (n: 120) turizm, eğitim, sağlık, sigorta, danışmanlık, ulaştırma gibi hizmetlerin bulunduğu üçüncül sektörde faaliyet gösterdiği görülmüştür. Araştırmaya katılımın en yüksek olduğu sektör %21,7 (n:60) ile yapı/İNŞAAT sektörü olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Almış Oldukları Eğitimlerde Yer Verilen Konular

| Teknik Beceriler | f | % | İş Yönetim Becerileri | f | % | Kişisel Girişimcilik Becerileri | f | % |
|--------------------------|-----|------|------------------------------|-----|------|----------------------------------------|-----|------|
| Yazılı ve sözlü iletişim | 139 | 50,2 | Planlama ve hedef belirleme | 140 | 50,5 | İç kontrol / disiplin | 129 | 46,6 |
| İzleme ortamı | 47 | 17,0 | Karar alma | 135 | 48,7 | Risk alma | 103 | 37,2 |
| Teknik işletme yönetimi | 75 | 27,1 | İnsan İlişkileri | 124 | 44,8 | Yenilikçi | 131 | 47,3 |
| Teknoloji | 89 | 32,1 | Pazarlama | 116 | 41,9 | Değişim yönelimli | 84 | 30,3 |
| Kişilerarası ilişkiler | 130 | 46,9 | Finans | 90 | 32,5 | Israrcı | 54 | 19,5 |
| Etkin Dinleme | 83 | 30,0 | Muhasebe | 76 | 27,4 | Vizyoner lider | 84 | 30,3 |
| Organize etme yeteneği | 123 | 44,4 | Yönetim | 136 | 49,1 | Değişimi yönetme kabiliyeti | 93 | 33,6 |
| Network kurma | 40 | 14,4 | Kontrol | 95 | 34,3 | | | |
| Yönetim stili | 67 | 24,2 | Müzakere | 73 | 26,4 | | | |
| Koçluk | 59 | 21,3 | Yeni iş kurmak | 72 | 26,0 | | | |
| Takım oyuncusu olmak | 65 | 23,5 | Büyüme Yönetimi | 80 | 28,9 | | | |

“Daha önce yönetim, idari ve teknik seviyelerde bilgi ve becerilerinizi arttırmaya yönelik herhangi bir eğitim programına katıldınız mı?” sorusuna katılımcıların %58,8'i (n: 163) evet katıldım cevabını vermiştir. Bu çerçevede, herhangi bir eğitim programına katılanların %50,3'ü (n: 82) bu eğitime üniversitede katıldığını belirtirken, %28,2'si (n: 46) Mesleki Eğitim Merkezinde, %21,5'i de (n: 35) Teknik/Profesyonel/Ticaret

Okul(u)nda katıldığını ifade etmiştir. Bu bulgular üniversitelerin Türkiye’deki KOBİ’ler için büyük önem teşkil ettiğini göstermektedir Katılımcıların katıldıkları eğitimlerde yer verilen konulara ilişkin cevapları Tablo 5’de görülmektedir.

Eğitimde yer verilen konular Teknik Beceriler, İş Yönetim Becerileri, Kişisel Girişimcilik Becerileri olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Bu çerçevede teknik beceriler kapsamında katılımcıların %50,2’sinin yazılı ve sözlü iletişim, %46,9’unun kişilerarası ilişkiler ve %44,4’ünün de organize etme yeteneği konularına eğitimlerde yer verildiğini belirtmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %67,9’u teknoloji ve %85,6’sı da network kurma konularında eğitim almadıklarını ifade etmiştir. İş yönetimi becerileri kapsamında ise katılımcıların yarısının yönetim ile ilgili temel becerileri sağlayan eğitimleri aldığı görülmektedir. Katılımcıların %50,5’i planlama ve hedef belirleme, %49,1’i yönetim, %48,7’si de karar alma konularına almış oldukları eğitimde yer verildiğini belirtmiştir. Kişisel Girişimcilik Becerileri ile ilgili konularda ise katılımcıların %47,3’ü yenilikçilik alanında eğitim aldığını belirtirken %69,7’si ise aldıkları eğitimlerde vizyoner liderlik ve %66,4’ü de değişimi yönetme kabiliyeti ile ilgili konulara yer verilmediğini ifade etmiştir.

Tablo 6. KOBİ’lerin Sürekli Karşılaştığı İç ve Dış Sorunlar

| | Genel | | Aile İşletmesi | | Diğer İşletmeler | | Toplam | | P |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|----------------|-------|------------------|------|--------|-------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| İÇ SORUNLAR | | | | | | | | | |
| Vasıflı eleman gereksinimi | 136 | 49,1 | 94 | 69,1 | 42 | 30,9 | 136 | 100,0 | ,954 |
| Finansman gereksinimi | 104 | 37,5 | 71 | 68,3 | 33 | 31,7 | 104 | 100,0 | ,849 |
| İşletmeyi profesyonelleştirme gereksinimi | 95 | 34,3 | 68 | 71,5 | 27 | 28,5 | 95 | 100,0 | ,495 |
| Pazarlama | 77 | 27,8 | 47 | 61,1 | 30 | 38,9 | 77 | 100,0 | ,077 |
| Nakit akışı ve likiditeyi yönetme | 64 | 23,1 | 45 | 70,3 | 19 | 29,7 | 64 | 100,0 | ,789 |
| Satış | 63 | 22,7 | 43 | 68,2 | 20 | 31,8 | 63 | 100,0 | ,891 |
| Büyüme fırsatlarını tespit ederek işletmenin geleceğiyle ilgili planlama yapma | 60 | 21,7 | 43 | 71,6 | 17 | 28,4 | 60 | 100,0 | ,608 |
| Yönetimsel becerileri geliştirme | 54 | 19,5 | 43 | 79,6 | 11 | 20,4 | 54 | 100,0 | ,059 |
| İnsanları yönetme (çevresiyle uyum becerisi) | 52 | 18,8 | 40 | 76,9 | 12 | 23,1 | 52 | 100,0 | ,168 |
| Yenilik ve teknoloji gereksinimi | 49 | 17,7 | 36 | 73,5 | 13 | 26,5 | 49 | 100,0 | ,451 |
| Negatif piyasa koşullarını erken tespit ederek işletmenin geleceğiyle ilgili planlama yapma | 46 | 16,6 | 35 | 76,1 | 11 | 23,9 | 46 | 100,0 | ,252 |
| Yeni teknolojiler için eğitim gereksinimi | 34 | 12,3 | 23 | 67,6 | 11 | 32,4 | 34 | 100,0 | ,861 |
| Network ve sosyal medya kullanımı | 32 | 11,6 | 23 | 71,9 | 9 | 28,1 | 32 | 100,0 | ,704 |
| Web sitesi | 28 | 10,1 | 19 | 67,8 | 9 | 32,2 | 28 | 100,0 | ,895 |
| Yazılı basında reklam | 28 | 10,1 | 17 | 60,7 | 11 | 39,3 | 28 | 100,0 | ,320 |
| Devir planlaması gereksinimi | 25 | 9,0 | 20 | 80,0 | 5 | 20,0 | 25 | 100,0 | ,211 |
| Diğer | 3 | 1,1 | 3 | 100,0 | 0 | 0,0 | 3 | 100,0 | ,243 |
| DIŞ SORUNLAR | | | | | | | | | |
| Fiyat Rekabeti | 139 | 50,2 | 103 | 74,1 | 36 | 25,9 | 139 | 100,0 | ,063 |
| Genel ekonomik ortam | 117 | 42,2 | 84 | 71,8 | 33 | 28,2 | 117 | 100,0 | ,382 |
| Yasal Düzenlemeler (bürokrasi/ vergileme sistemi) | 115 | 41,5 | 80 | 69,5 | 35 | 30,5 | 115 | 100,0 | ,853 |
| Birkaç büyük firma tarafından domine edilen piyasa oluşumu tehlikesi (oligopolcü piyasa) | 63 | 22,7 | 43 | 68,3 | 20 | 31,7 | 63 | 100,0 | ,891 |
| Diğer | 2 | ,7 | 2 | 100,0 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 | ,341 |

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre şirketlerinin sürekli karşılaştığı dış sorunların başında fiyat rekabeti (%50,2; n:139) ve iç sorunların başında da vasıflı eleman gereksinimi (%49,1; n:136) gelmektedir. Makro çevre kaynaklı genel ekonomik ortam ve yasal düzenlemeler (bürokrasi/ vergileme sistemi) de şirketlerin sürekli karşılaştığı dış sorunlar olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte finansman gereksinimi, işletmeyi profesyonelleştirme gereksinimi, nakit akışı ve likiditeyi yönetme ile satış konularında da sıklıkla sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Katılımcıların %81'inin (n:252) ise devir planlamasını bir sorun olarak görmediği görülürken devir planlamasını bir iç sorun olarak gören işletmelerin ise %80'i (n:20) aile işletmelerinden oluşmaktadır. Yapılan ki kare testi sonucunda karşılaşılan iç ve dış sorunlar açısından aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>,05$).

Tablo 7. Devir Planlaması ve Gelecek Kuşağın Hazırlanması

| | Genel | | Aile İşletmesi | | Diğer İşletmeler | | Toplam | | P |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------|------|------------------|------|--------|-------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | |
| Devir planlaması yaptınız mı? | | | | | | | | | |
| Evet | 71 | 25,6 | 51 | 71,9 | 20 | 28,1 | 71 | 100,0 | ,543 |
| Hayır | 206 | 74,4 | 140 | 67,9 | 66 | 32,1 | 206 | 100,0 | |
| Toplam | 277 | 100,0 | | | | | | | |
| Bir sonraki nesil kendisini aile şirketi için nasıl hazırlamaktadır? | f | % | f | % | f | % | f | % | P |
| Aile şirketinde her gün birkaç saat çalışarak | 25 | 35,2 | 19 | 76,0 | 6 | 24,0 | 25 | 100,0 | ,875 |
| Bilgilerini/becerilerini/tekniklerini eğitici kurslarla geliştirerek (Teknik okullar, Mesleki eğitim programları, üniversite çalışmaları) | 30 | 42,3 | 21 | 70,0 | 9 | 30,0 | 30 | 100,0 | |
| Sektörde aktif olan ve aile şirketiyle benzer işleri olan başka bir şirket için çalışarak | 16 | 22,5 | 11 | 68,8 | 5 | 31,2 | 16 | 100,0 | |
| Toplam | 71 | 100,0 | | | | | | | |

Tablo 7'de de görüleceği üzere her dört katılımcıdan birisinin şirketi için devir planlaması yaptığı görülmektedir (%25,6; n:71). Devir planlaması yapanların %71,9'unu (n:51) aile şirketleri oluştururken %28,1'ini de (n:20) aile şirketi olmayan işletmelerin oluşturduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle araştırmaya katılan aile şirketlerinin sadece %26,7'sinin devir planlaması yaptığı görülmüştür. Bu sonuçlar aynı zamanda her dört aile şirketinden üçünün devir planlaması ile ilgili bir hazırlığının veya fikrinin olmadığını da göstermektedir. PwC (2016) raporunda Türkiye'de aile işletmelerinin %46'sının devir planlaması yaptığını, bu oranın küresel seviyede %57 civarında olduğunu belirtmiştir (PwC, 2016). Yapılan ki kare testi sonucunda devir planlaması yapma durumu açısından aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>,05$).

Devir planlaması yaptığını belirten katılımcılara bir sonraki nesili aile şirketi için nasıl hazırladıklarını sorduğumuzda %42,3'ü (n:30) bilgilerini/becerilerini/tekniklerini teknik okullar, mesleki eğitim programları, üniversiteler aracılığıyla katıldıkları eğitici kurslarla geliştirerek, %35,2'si (n:25) aile şirketinde her gün birkaç saat çalışarak cevabını verirken %22,5'i de (n:16) sektörde aktif olan ve aile şirketiyle benzer işleri

olan başka bir şirket için çalışarak gelecek nesli aile şirketi için hazırladıklarını belirtmiştir. Sonuç olarak ankete katılanların büyük çoğunluğu bir sonraki neslin aile şirketlerinde çalışmaya başlamadan önce bilgilerini, becerilerini eğitici kurslar yoluyla geliştirmelerini istemektedir. Yapılan ki kare testi sonucunda bir sonraki neslin kendisini aile şirketi için nasıl hazırladığı açısından aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>,05$).

Tablo 8. Aile Şirketini Devir Alacak Gelecek Kuşağın Hazırlanmasına Yönelik Görüşler

| | f | % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Kendimden eminim ve bir sonraki nesile güveniyorum | 38 | 13,7 |
| Bir sonraki neslin işletme için yaratacağı katma değeri çok önemli buluyorum. | 48 | 17,3 |
| Bir sonraki neslin aile şirketinin işlerini devralmada ve sürdürmekte güçlük çekeceğini düşünüyorum. | 46 | 16,6 |
| Diğer | 2 | ,7 |
| Fikrim yok | 143 | 51,6 |
| Toplam | 277 | 100,0 |

“Devir planlaması yapıldığında, aile şirketinizi devralacak bir sonraki neslin hazırlığıyla ilgili nasıl hissediyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %17,3’ü (n:48) bir sonraki neslin işletme için yaratacağı katma değeri çok önemli bulurken %16,6’sı da (n:46) bir sonraki neslin aile şirketinin işlerini devralmada ve sürdürmekte güçlük çekeceğini düşündüğünü belirtmiştir. Kendimden emin olup bir sonraki nesile güveniyorum cevabını veren katılımcıların oranının ise %13,7 (n:38) olduğu görülmüştür.

Tablo 9. Devir Planlaması Yapıldığında, Varisin Aile Şirketini Devralmada Kendinden Emin Olma Durumu

| | f | % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Kendimden eminim ve başaracağıma inanıyorum | 59 | 21,3 |
| Daha çok öğrenmeye ihtiyacım olduğunu hissediyorum ama kararlıyım ve kendi hatalarımdan bile öğrenerek çalışmaya devam edeceğim | 47 | 17,0 |
| İşle ilgili sorumlulukların ve taleplerin benim için çok fazla olduğunu düşünüyorum. Kesinlikle daha çok yönlendirme ve desteğe ihtiyacım var. | 21 | 7,6 |
| Fikrim yok | 150 | 54,2 |
| Toplam | 277 | 100,0 |

“Devir planlaması yaptığımızda, aile şirketini devralmada kendinizden ne kadar emin olursunuz/olurdunuz?” sorusuna katılımcıların %21,3’ü (n:59) “kendimden eminim ve başaracağıma inanıyorum” cevabını vermiştir. Katılımcıların %17’si (n:47) ise daha çok öğrenmeye ihtiyacı olduğunu hissettiğini fakat kararlı olduğunu ve kendi hatalarından bile öğrenerek çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir. “İşle ilgili sorumlulukların ve taleplerin benim için çok fazla olduğunu düşünüyorum, kesinlikle daha çok yönlendirme ve desteğe ihtiyacım var.” cevabını verenlerin ise %7,6 (n:21) oranında olduğu görülmüştür.

Tablo 10. Aile Şirketinde Devir Planlamasının Organizasyonu

| | f | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Sadece yönetimi bir sonraki nesile devretmek | 31 | 11,2 |
| Dışarıdan yönetim danışmanlığı hizmeti alarak sadece mülkiyeti bir sonraki nesile devretmek | 27 | 9,7 |
| Hem yönetimi hem de mülkiyeti bir sonraki nesile devretmek | 74 | 26,7 |
| Fikrim yok | 145 | 52,3 |
| Toplam | 277 | 100,0 |

“Aile şirketinizin devir planlamasını nasıl organize edersiniz /ettiniz?” sorusuna katılımcıların %26,7’si (n:74) hem yönetimi hem de mülkiyeti bir sonraki nesile devretmeyi planlarken, %11,2’si (n:31) ise sadece yönetimi bir sonraki nesile devretmeyi planladığını belirtmiştir. Dışarıdan yönetim danışmanlığı hizmeti alarak sadece mülkiyeti bir sonraki nesile devretmeyi planlayan katılımcıların ise %9,7 (n:27) oranında olduğu görülmektedir. PwC’nin raporuna göre Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin sahiplerinin yarısından fazlası bir sonraki kuşağa şirket mülkiyetini aktarmayı planlarken %35’i ise şirket yönetimini bir sonraki kuşağa aktarmayı planlamaktadır (PwC, 2016).

Tablo 11. Yeni Nesille Birlikte, Geçmişte Kullanılan Üretim/Yönetim Uygulamalarını ve Metotlarını Geliştirme Durumu

| | f | % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Evet, yeni fikirlerin işin gelişmesine yardımcı olacağına inanıyorum ve onları destekliyorum | 124 | 44,8 |
| Sadece çok fazla aşına olmadığım bir alanla ilgili olursa (yeni teknolojiler vb.) desteklerim | 13 | 4,7 |
| Hayır, fikirleri olabilir ama yeteri kadar tecrübeli değiller ve (ya da) bu fikirleri uygulamak çok maliyete ve zaman kaybına yol açar | 16 | 5,8 |
| Fikrim yok | 124 | 44,8 |
| Toplam | 277 | 100,0 |

“Çocuklarınız/akrabalarınızla birlikte, geçmişte kullandığımız üretim/yönetim uygulamalarını ve metotlarını geliştirmeye istekli misiniz?” sorusuna katılımcıların %44,8’inin (n:124) evet, yeni fikirlerin işin gelişmesine yardımcı olacağına inanıyorum ve onları destekliyorum cevabını verirken %5,8’i de (n:16) hayır, fikirleri olabilir ama yeteri kadar tecrübeli değiller ve (ya da) bu fikirleri uygulamak çok maliyete ve zaman kaybına yol açar cevabını vermiştir. Sadece çok fazla aşına olmadığım bir alanla ilgili olursa (yeni teknolojiler vb.) desteklerim cevabını veren katılımcıların oranının ise %4,7 (n:13) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğu yeni yöntemleri ve uygulamaları destekleyeceklerini ve yeni metotlara açık olduklarını belirtmiştir.

Tablo 12. Emeklilik Durumunda Şirketle İlgili Planlar

| | f | % |
|-------------------------------------------------|-----|-------|
| Şirketimi satacağım | 24 | 8,7 |
| Şirketimin faaliyetlerini durduracağım | 136 | 49,1 |
| Şirketimi çocuklarıma/akrabalarıma devredeceğim | 10 | 3,6 |
| Fikrim yok | 107 | 38,6 |
| Toplam | 277 | 100,0 |

Katılımcılara emekli olduklarında şirketleri ile ilgili olarak ne yapmayı planladıkları sorulduğunda katılımcıların yarısına yakını (%49,1; n:136) şirketinin faaliyetlerini durduracağını belirtmiştir. Şirketini çocuklarına/akrabalarına devretmeyi planlayanların %3,6 (n:10) olduğu görülürken %8,7 de (n:24) şirketini satacağını ifade etmiştir. PwC araştırmasında ise katılımcıların %10'u şirketi satmayı veya hisseleri satışı çıkarmayı planladığı görülmüştür (PwC, 2016).

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre her on katılımcıdan sekizinin erkek olduğu ve yaklaşık her iki katılımcıdan birisinin 31-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans ve ya lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların sahibi veya ortağı oldukları KOBİ'lerin özelliklerini incelediğimizde ise her dört KOBİ'den üçünün kentsel alanda faaliyet gösterdiği ve KOBİ'lerin büyük çoğunluğu imalat ve hizmet sektöründe yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan KOBİ'lerin %68,9'u aile şirkettir ve bu işletmelerin yarısından fazlası işletme sahibi/katılımcı tarafından kurularak iş hayatında faaliyet göstermeye başlamıştır. Her üç işletmeden birisinin yirmi seneden uzun bir süredir faaliyette olduğu ve bir milyon TL'den az yıllık ciro yaptığı tespit edilmiştir. Çalışan durumunu incelediğimizde ise her on işletmeden dördünde 10-49 arası çalışan istihdam edildiği tespit edilirken yaklaşık her iki KOBİ'den birisinde ise herhangi bir aile üyesinin veya bir akrabanın çalışmadığı görülmüştür.

Katılımcıların yarısından fazlası yönetim, idari ve teknik seviyelerde bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim programlarına katıldığını belirtirken bu eğitimlerin genellikle üniversite bünyesinde verildiğini ifade etmiştir. Alınan bu eğitimlerde yazılı ve sözlü iletişim, kişiler arası ilişkiler, organize etme yeteneği gibi konular teknik beceriler alanında yer alırken planlama ve hedef belirleme, yönetim, karar alma, insan ilişkileri ve pazarlama gibi konulara da iş yönetim becerileri alanında yer verilmiştir. Ayrıca katılımcılar yenilikçilik, iç kontrol ve disiplin, değişimi yönetme kabiliyeti gibi konularda da eğitim olarak kişisel girişimcilik becerilerini geliştirdiklerini belirtmiştir.

KOBİ'ler iş dünyasında farklı boyutlarda birçok sorunla yüz yüze gelmektedir. Fiyat rekabeti, genel ekonomik ortam ve yasal düzenlemeler KOBİ'lerin karşılaştığı dış sorunlar olarak belirtilmiştir. Kalifiye personel gereksinimi, finansman ve profesyonelleşememe KOBİ'lerin sıklıkta karşılaştığı iç sorunların başında gelmektedir. Katılımcılar, devir planlamasını ise bir iç sorun olarak görmemektedir. Her dört

katılımcıdan üçünün devir planlaması yapmamış olması da bu görüşü desteklemektedir. Devir planlaması yapılan KOBİ'lerde çeşitli eğitimlerle ve aile şirketine her gün çalıştırarak bir sonraki nesli aile şirketini devralmak için hazırlamaktadır. Katılımcıların bir sonraki neslin işletme için yaratacağı katma değeri çok önemli bulduğu ve bir sonraki nesle güvendiği görülürken bir sonraki neslin de kendisinden emin olduğu ve başarılı olacaklarına dair inançlarının tam olduğu tespit edilmiştir. Her dört katılımcıdan birisi hem yönetimi hem de mülkiyeti bir sonraki nesle devretmek niyetinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların yarısına yakını bir sonraki nesil ile birlikte geçmişte kullandıkları üretim ve yönetim uygulamalarını geliştirmeye istekli olduklarını ve gelecek nesil tarafından gündeme getirilen yeni fikirlerin işin gelişmesine katkı sağlayacağına inandıklarını, bu sebeple de bu tür yenilikçi yaklaşımları desteklediğini belirtmiştir. Diğer tarafta ise katılımcıların büyük çoğunluğunun bu tür yenilikçi yaklaşımları desteklerken emeklilik vakti geldiğinde şirketini yeni nesle devretmek yerine şirket faaliyetlerini durdurmayı planladığı görülmüştür.

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için KOBİ'ler oldukça önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve büyüebilmeleri için karşılaştıkları sorunlara akılcı çözümler üretmeleri ve çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekir. Özellikle KOBİ yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin veya aile üyelerinin sektörel ya da mesleki anlamda bilgi ve beceri eksikliklerinin belirlenmesi ve bu eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitim programlarına katılımı desteklenebilir. Bununla birlikte çalışan personelin de bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla çeşitli kurum içi eğitimleri düzenlenebilir. Bu bağlamda alınan eğitimlerin, KOBİ yöneticilerinin ve çalışanlarının gelişimini destekleyerek hem bireysel hem de kurumsal performansın artışına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Devir planlaması sürdürülebilirlik anlamında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, nesilden nesile geçişlerin planlanması ve eylemlerin hayata geçirilmesi oldukça kritik bir aşamadır. Araştırma sonuçları da göstermiştir ki, katılımcıların devir planlaması ile ilgili farkındalığı oldukça düşüktür ve her dört kişiden üçü devir planlaması yapmamıştır. Türkiye'deki aile şirketlerinin sadece %4'ü yazılı, güvenilir ve ilgili kişiler ile paylaşılmış bir devir planına sahipken bu konuda küresel ortalamanın %15 olduğu görülmektedir (PwC, 2016). Bu doğrultuda farkındalığın artırılması için TOBB, KOSGEB, Ticaret ve Sanayi Odaları gibi kuruluşlar tarafından çeşitli kampanyaların düzenlenmesi, bilgilendirmelerin yapılması, farkındalığın artırılması ve gerçekleştirilen eğitim programları içinde devir planlama süreci konusuna yer verilmesi önerilebilir.

Her ne kadar Türkiye'de aile büyüğü hayattayken miras paylaşımı veya iş devri bir tabu olarak görülse de devir planlama sürecine başlamak ve gerekli hazırlıkları zamanında yapmak bir sonraki nesli de işin başına geçmeye hazırlayacaktır. Bir sonraki nesil de işin başına geçmek için kendisini geliştirmeye başlayacak ve daha donanımlı bir hale gelerek işletmenin başına geçebilecektir. Bu ortamın sağlanabilmesi için KOBİ'lere yönelik eğitimlerde yönetim, iletişim, büyüme, liderlik, dijital yetkinlik, güvenlik mevzuatı, yaratıcılık ve yenilik gibi konular detaylı bir şekilde ele alınmalıdır.

Kaynakça

- ASO. (2005, Haziran). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. 05 25, 2018 tarihinde Ankara Sanayi Odası: <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> adresinden alındı
- Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2015). AİLE İŞLETMELERİ KURUCULARININ VE AİLE DEĞERLERİNİN AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TRABZON ÖRNEĞİ. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 491-516.
- BusinessDictionary. (2018). *Succession Planning*. 11 26, 2018 tarihinde Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/succession-planning.html> adresinden alındı
- Büte, M. (2010). AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE YAŞADIĞI SORUNLAR. *AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ*(22), 1-24.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P., & Garcia-Almeida, D. (2004). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 23(4), 19-39. doi:<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- European Commission. (2009). *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. European Commission's Directorate-General for Enterprise and Industry. 11 01, 2018 tarihinde <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> adresinden alındı
- European Commission. (2018, 11 06). *Growth - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. 11 06, 2018 tarihinde European Commission;: <http://ec.europa.eu/growth/> adresinden alındı
- Ghazzaoui, K., Tout, S., & Nemar, S. (2014). The Dream of Continuity of a Family Business across Generations. 71-76.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1992). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston, MA: Irwin.

- Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B. (1996). Succession Management the next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3), 16-29.
- Lucky, E. O.-I., Minai, M. S., & Isaiah, A. O. (2011). A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 106-113.
- Muller, P., Julius, J., Herr, D., Koch, L., Peycheva, V., & McKiernan, S. (2017). *Annual Report on European SMEs 2016/2017 - Focus on self-employment*. European Commission. doi:10.2873/742338
- Papadopoulos, G., Rikama, S., Alajääskö, P., Salah-Eddine, Z., Airaksinen, A., & Luomaranta, H. (2018, 05). *Statistics on small and medium-sized enterprises*. 11 02, 2018 tarihinde Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises#SME_definition adresinden alındı
- Peksaygılı, M., & Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yasar University*, 10(37), 6432-6441.
- PwC. (2016). *PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması - Türkiye Sonuçları 2016*. PwC Türkiye .
- ResmiGazete. (2012, 11 04). *KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TANIMI, NİTELİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI HAKKINDA YÖNETMELİKTE DEĞİŞİKLİK*, Karar Sayısı : 2012/3834. 05 26, 2018 tarihinde Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> adresinden alındı
- ResmiGazete. (2018, 06 24). *Resmi Gazete Arşiv*. 11 05, 2018 tarihinde Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.pdf> adresinden alındı
- Rivera, K. (2017, 05 03). *30 Insightful Small Business Statistics*. 05 26, 2018 tarihinde Fit Small Business: <https://fitsmallbusiness.com/small-business-statistics/> adresinden alındı
- Rothwell, W. (2001). *Effective succession planning*. New York: American Management Association.
- Schnaubelt, C. (2018, 08 17). *Transitioning Your Family Business To The Next Generation*. 11 26, 2018 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/catherineschnaubelt/2018/08/17/transitioning-your-family-business-to-the-next-generation/#d0b9ec27421a> adresinden alındı

- Schoonover, C. (2011). *Best Practices in Implementing Succession Planning*. Schoonover Associates. Schoonover Association: LLC.
- Scott, R. B. (2000). Consulting with family-owned businesses. *The CPA Journal*, 70(5), 80-81.
- Shafieyoon, R., & Mansouri, M. (2014). Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 327-343. doi:<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i1/532>
- TCMB. (2018, 11 30). *Gösterge Niteliğindeki Merkez Bankası Kurları*. 12 03, 2018 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası: <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/tr/tcmb+tr/main+menu/istatistikler/doviz+kurlari/gosterge+niteligindeki+merkez+bankasi+kurlarii> adresinden alındı
- TOBB-KOBİ , A. (2018). *KOBİ İstatistikleri (TÜİK) - Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2015*. 10 29, 2018 tarihinde KOBİ Bilgi Sitesi - Türkiye Odalar Borsalar Birliği: <http://kobi.org.tr/index.php/tanimi/stats> adresinden alındı
- TÜİK. (2016, 11 25). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016*. 05 26, 2018 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540> adresinden alındı
- Williams, D., & Jones, O. (2010). Factors Associated with Longevity of Small, Family-Owned Firms. *International Journal of Entrepreneurship*, 14, 37-57.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. doi:10.1177/0894486511423531

The Challenges that Small and Medium Sized Enterprises Face and Succession Planning: A Field Research in the Scope of an EU Project

Alper GÜZEL

Gazi University
Health Services Vocational School
Ankara, Turkey

<https://orcid.org/0000-0003-0492-7500>
guzel@gazi.edu.tr

Seyhan FIRAT

Gazi University
Faculty of Technology
Ankara, Turkey

<https://orcid.org/0000-0003-3649-0999>
sfirat@gazi.edu.tr

Bülent ELBASAN

Gazi University
Faculty of Health Sciences
Ankara, Turkey

<https://orcid.org/0000-0001-8714-0214>
bulentelbasan@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

Small and medium sized enterprises (SMEs) and entrepreneurs have significance importance in economies as they are the key dynamics of income and employment. Also, SMEs support economic development as they are the accelerators of innovation and growth. While the %99,8 of all enterprises are SMEs in Turkey and EU-28, this ratio is %99,7 in USA. In addition, SMEs create %74,2 of employment in Turkey, %66,3 in EU-28 and %55 in USA.

The growth and development of SMEs are not only the interest of government policies but also the interest of many international organizations such as EU, OECD, etc. These organizations call for grants in order to support and ensure the development and growth of SMEs. In this context, under European Union Erasmus+ Program, Key Action 2-Strategic Partnerships, an Adult Education Project called “Training Entrepreneurs in Connecting Generations and Supporting Successful Business Succession Planning for micro-SMEs (Intogeneration)” with the Project number 2014-1-TR01-KA204-013399 was supported by Turkish national Agency between 2014-2016. Gazi University was the coordinator of Intogeneration Project and the partners were Ankara Chamber of Commerce from Turkey, Berlink from Germany, StepV from Spain, Interprojects from Bulgaria and Ecompass from Greece. Intogeneration project aims to provide useful information about the functions of SMEs, knowledge in day-to-day procedures and assistance by a consulting role to the owners of family businesses (SMEs and micro SMEs) using the tools of modern technology. Moreover, the Project focuses on to provide training by employing mobile application and web platform in order to assist the successors in taking over an existing business from their parents. For the preparation of the training program and designing the curriculum, a field research

was conducted by using survey method in partner countries which are Turkey, Germany, Spain, Greece and Bulgaria. In accordance with the findings of this field research, and the focus group studies carried out by the project partners, the training program and curriculum were designed. This paper aims to share the Turkey results of this field research which guided to the development of the curriculum and the training program.

Methodology

According to the European Commission report "Overview of Family –Business and Relevant Issues, research, networks, Policy Measures for the Promotion of SMEs' competitiveness" in 2009, European family businesses face 3 types of challenges. These challenges are the challenges that arise from the environment in which companies operate; the challenges that develop as a consequence of the family firm's internal matters; and the challenges related to educational aspects, which have an impact on both the business environment and on family firms' internal matters. Intogeneration Project has focused especially on the second challenge, which is business succession in micro-SMEs. The project will do this by providing training to assist the successors in taking over an existing business from their parents. In this context, this study was designed as a descriptive study and aims to identify the internal and external challenges that SMEs face, and to evaluate the current situation and views about succession planning.

The data was collected by using survey method where the survey includes 22 questions. The survey questions were developed on the basis of Hisrich and Peters's (1992) study and results of the focus group study of partner organizations. First, the questions of the survey were developed in English and then translated to Turkish, German, Spanish, Bulgarian and Greek languages which are the mother languages of partner organizations. The questionnaire was pilot-tested with 20 people for content, language clarity, ease of use, and time required filling out the questionnaire. Thus the omissions, errors and expressions that were difficult to be understood by the respondents were eliminated and the final shape was given to the questionnaire.

The survey implementation was conducted at Ankara province between February and May, 2015 by using face to face reviews and online surveys. Simple random sampling method was used to identify the sample of the research. Totally, 387 participants completed the survey forms, but 110 of them were excluded as they were not correctly completed or incomplete filled, and 277 surveys were found to be appropriate for the analysis. The collected data was classified and coded by the researcher. Frequency and percentage distribution were calculated. Pearson Chi-Square test was employed in order to compare the categorical data and value of $P < ,05$ was accepted statistically significance.

Results and Conclusions

According to the research findings, it can be seen that eight of ten participants are male, half of the participants are in the 31-45 age group, and most of them have a graduate or post graduate degree. For the SMEs, three of each four SMEs operate in the urban area and it has been identified that the majority of SMEs operate in manufacturing and service sector. Also, %68,9 of SMEs are family business and more than half of these family business were founded by the owner. In addition one third of the SMEs operate more than twenty years and have less than 1.000.000TRY yearly turnover. For the employment, it can be seen that four of ten SMEs provide employment between 10-

49 employees and almost half of the SMEs do not employ a family member or a relative in the SME.

More than half of the participants stated that they have attended training programs mostly at universities to increase their knowledge and skills at technical, managerial and administrative levels. While the trainings about technical skills that participants attended include topics such as written and oral communication, interpersonal relationships and organization skills, the trainings about business management skills include topics such as planning and targeting, management, decision making, human relations and marketing. In addition, participants also stated that they have developed their personal entrepreneurial skills by attending courses at universities such as innovation, internal control and discipline, change management.

SMEs face many problems and challenges in the business world. According to findings, while price competition, general economic environment and legal regulations are stated as external problems facing SMEs, qualified personnel requirements, financing and non-professionalization are among the most common internal problems faced by SMEs. But succession planning has not been considered by participants as a challenge for SMEs. The finding also supports this view as three of four participants did not make a succession plan for the business transfer to next generation. The SMEs which made succession planning let the successor to work in family business and supports him/her to join trainings for the preparation of the next generation to take over the family business. Also, it is identified that the participants trust the next generation for the business transfer and find the added value created by the successors for the SME very important. In addition, the successors are confident to handle the business, and they believe in themselves that they would succeed. Parallel to these findings, one of four stated that they intend to delegate both management and ownership to the next generation

Almost half of the participants stated that they are willing to develop the production and management practices that they used in the past with the next generation, and that new ideas raised by the next generation will contribute to the development of the business and therefore support such innovative approaches. On the other hand, while the majority of the participants supported such innovative approaches, it was seen that when the retirement time came, they are planning to halt company activities instead of transferring company to the new generation.

SMEs have an important place to ensure sustainable development. SMEs need to develop rational solutions and develop various strategies for the problems they face in order to sustain and grow their business. In particular, by identifying the sectoral or professional knowledge and skills deficiencies and levels, the participation of managers or family members who have the right to comment on SME management in training programs can be supported to eliminate these deficiencies and increase their knowledge. In addition, various in-company trainings can be organized in order to improve the knowledge and skills of the working staff. In this context, it is thought that the trainings will contribute to the increase of both individual and corporate performance by supporting the development of SME executives and employees.

Succession planning has a great importance in terms of sustainability and continuity of SMEs. In this context, to make a succession plan in early periods, and realization of the planned activities is a critical stage. The research findings shows that

the awareness of the participants about succession planning is very low and three of every four participants did not make any succession planning. In order to increase the awareness, organizations such as chambers of commerce and industry, TOBB, KOSGEB should organize some activities and campaigns focusing on succession planning, inform the SMEs about business transfer and succession planning, and give business transfer and succession planning a broader place in training programs.

Although to begin the succession planning process or portion of the inheritance can be seen as a taboo in Turkey while senior member of the family is alive, beginning succession process and making necessary preparations for the business transfer in a timely manner will also prepare the next generation to lead the business. As a consequence of that, the next generation will also begin to improve themselves in order to become more equipped in terms of knowledge and skills, and they can be able to take over the business. In order to provide this environment for the next generation, subjects such as management, communication, growth, leadership, digital competences safety legislation, creativity and innovation should be discussed in detail at training programs.