

## Aile İşletmelerinde Çatışma ve Evlilik İlişkisi: Adidas ve Puma'nın Hikâyesi Film Analizi

### Conflict and Marriage Relationship in Family Business: Analysis of Adidas Vs. Puma Movie

Şenay KARAKUŞ UYSAL  <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Aksaray Üniversitesi, Aksaray, Türkiye. [senaykarakusuysal@aksaray.edu.tr](mailto:senaykarakusuysal@aksaray.edu.tr)

#### MAKALE BİLGİSİ

#### ÖZET

##### Anahtar Kelimeler:

Aile İşletmeleri  
Çatışma ve Evlilik  
Adidas  
Puma

**Amaç** – Aile işletmeleri, bir ailenin fertleri tarafından yönetilen, yüksek ilişkisel bağlar üzerine kurulu işletmeler olarak bilinmektedir. Duygusal bağlar üzerine kurulu bu tür işletmelerde, çatışmalar kaçınılmaz unsurlar olarak gündeme gelmekte olup zaman zaman işletmenin dağılması ile sonuçlanabilmektedir. Aile bireylerinin evlilikleri, bu işletmelerde yalnızca aileye yeni bir üye olmaktan çok işletmede yeni bir sahiplik statüsüyle birlikte gelmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmanın amacı, aile işletmelerinin dağılmasında çatışma ve evlilik ilişkisini ortaya koymaktır.

Gönderilme Tarihi 7 Temmuz 2023

Revizyon Tarihi 18 Eylül 2023

Kabul Tarihi 20 Eylül 2023

**Yöntem** – Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, doküman olarak aile işletmeleri ile ilgili film analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini "Adidas ve Puma'nın Hikayesi" filmi oluşturmaktadır. Söz konusu film, elektronik ortamda izlenerek süre bazlı sahne analizleri, doküman haline dönüştürülmüştür. Elde edilen bulgular, araştırmanın değişkenleri açısından gruplara ayrılarak analiz edilmiştir.

**Bulgular** – Elde edilen bulgular aile işletmelerinin dağılmasında çatışmaların etkin olduğunu, evliliklerin ise çatışmaları destekleyici unsurlar olduğunu göstermektedir.

##### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Tartışma** – Aile işletmelerinde daha önceden belirlenmiş görev ve sorumluluklar işletme içerisinde çıkabilecek rol çatışmalarını engelleyebilir. İşletme için önceden belirlenmiş amaç, hedefler ve değerler çerçevesinde kurumsallaşmak, çatışmayı indirgeyici yöntemler arasında değerlendirilebilir. Diğer yandan evliliklerin beraberinde getirdiği ilişkisel çatışmalar daha çok duygulardan ve düşüncelerden kaynaklanabilir. Bu durumda işletmeler için psikolojik danışman eşliğinde çalışmak, hem aile içinde hem de işletmede doğabilecek sorunları önleyebilecektir.

#### ARTICLE INFO

#### ABSTRACT

##### Keywords:

Family Business  
Conflict and Marriage  
Adidas  
Puma

**Purpose** – Family businesses are known as businesses built on high relational ties managed by members of a family. In such businesses, which are built on emotional ties, conflicts come to the fore as inevitable elements and may result in the termination of the business. Marriage of family members comes with a new ownership status in the business rather than just a new member of the family in these businesses. From this point of view, the aim of the research is to reveal the relationship between conflict and marriage in the dissolution of family businesses.

Received 7 July 2023

Revised 18 September 2023

Accepted 20 September 2023

**Design/methodology/approach** – The research was carried out with document analysis, one of the qualitative research methods. In the research, movie analysis about family businesses was used as a document. The sample of the research is the movie "Adidas vs. Puma". The film was watched electronically and time-based scene analyzes were converted into documents. The findings were analyzed by dividing them into groups in terms of the variables of the research.

##### Article Classification:

Research Article

**Findings** – The findings show that conflicts are effective in the disintegration of family businesses, and marriages are supportive factors for conflicts.

**Discussion** – Predetermined duties and responsibilities in family businesses can prevent role conflicts that may arise within the business. Institutionalization within the framework of predetermined goals, objectives and values for the enterprise can be considered among the methods of reducing conflict. On the other hand, relational conflicts brought about by marriages may be caused by emotions and thoughts. In this case, working with a psychological counselor for businesses will prevent problems that may arise both in the family and in the business.

#### Önerilen Atf/Suggested Citation

Karakuş Uysal, Ş. (2023). Aile İşletmelerinde Çatışma ve Evlilik İlişkisi: Adidas ve Puma'nın Hikâyesi Film Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (3), 2048-2064.

## 1. Giriş

Ticaretin aktif olarak kendini gösterdiği zamanlardan beri süregelen aile işletmeleri, diğer işletmelerden biçimsel, yönetsel ve duygusal anlamda farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların en büyüğü genetik özelliklerle birbirine bağlı olan aile üyelerinin duygusal yönetim şeklidir. Aile işletmesi olmayan işletmelerde de kan bağı bulunan yönetim kurulu özellikleri bulunabilmekle beraber "istisna" olarak değerlendirilebilecek sayıda bu duruma çok nadir rastlanmaktadır. Bir işletmenin aile işletmesi olabilmesi için en az iki nesil egemenliğin olması gerekmekte veya mülkiyetin tamamının ya da büyük bir bölümünün aileye ait olması gerekmektedir (Oğuzhan, 2022).

Aile işletmelerinin aile fertlerinin yüksek sahiplik duygusuyla hareket etmesiyle birlikte güçlü bir güven ilişkisi üzerine kurulması, esnek davranabilmesi, yüksek motivasyon ve hızlı karar alabilmesi gibi avantajları bulunsun da diğer işletmelere nazaran kendi içerisinde dezavantajları da bulunmaktadır (Kets de Vries, 1993). Özellikle ilişkisel bağlar üzerine kurulan aile işletmelerinde, kuşak çatışması, vekil tayini, vasi çatışması ve bireyler arası rol çatışması gibi çatışmalara sık sık rastlanmaktadır (Davis ve Harveston, 2001). Aile işletmelerinde çatışma üzerine çalışan teorisyenler (Davis ve Harveston, 2001; Guetzkow ve Gyr, 1954 ; Ross, 1989), aile işletmelerinde çatışmaların genellikle ilişkisel çatışmalar olduğundan bahsetmektedir. Özellikle bireylerin birbirine karşı duyduğu beklenti ve bu beklentinin karşılanamaması kaynaklı çıkan rol çatışmasının, aile işletmelerinin işleyişine diğer işletmelerden daha çok zarar verebileceği düşünülmektedir.

Aile işletmelerinde rol çatışması, aile üyelerinin hem iş hem de özel yaşamlarında sahip oldukları beklentilerin umutsuzlukla karşılaştığında, iş ve aile rollerinin birbirine karışması ile ortaya çıkmaktadır (De Dreu, 1997). Aile bireylerinin gerçekleştirdikleri evlilikler ise rol çatışması çatısı altında değerlendirilebilir. Aile üyelerinden her birinin evlilik bağı ile bağlanması, işletme için yeni bir üye anlamına gelmekte olup gerek özel yaşamda gerekse iş yaşamında yaşanan ilişkisel gerginliklere ve bu gerginliklerin doğrudan işletmenin işleyişini etkilemesine sebep olabilmektedir (Landes, 2006). Buradan yola çıkarak araştırmanın amacı, aile işletmelerinin dağılmasında evliliklerin bir çatışma aracı olarak incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç çerçevesinde Dünyaca ünlü iki spor markası olan Adidas ve Puma işletmelerinin öyküsü ele alınacaktır.

Adidas ve Puma, 1920'li yıllarda Almanya'nın Herzogenaurach kasabasında Adolf ve Rudolf Dassler kardeşler tarafından kurulan "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" ile faaliyetlerine başlamıştır. Uzun yıllar birlikte devam eden işletme, kardeşler arasında yaşanan güven problemleri sebebiyle birlikteliklerine son vermiş olup yaklaşık 60 yıllık bir rekabet serüveni içerisinde yollarına devam etmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Adidas ve Puma markalarının tarihini anlatan " Adidas ve Puma'nın Hikayesi" filmi analiz edilecektir. Filmin yönetmenliğini Oliver Dommengot'in üstlenmiştir. Oyuncu kadrosu Torben Liebrecht, Ken Duken, Picco von Groote, Nadja Becker'den oluşan film, Adidas ve Puma markalarının gerçek hayatlarından esinlenerek Adolf ve Rudolf kardeşlerin hikayesini konu almaktadır. Kasabada küçük bir ayakkabı atölyesi ile ayakkabı üretmeye başlayan girişimci kardeşler, kısa zaman içerisinde dünyanın en ünlü sporcularına ayakkabılarını giydiren başarılı bir işletme haline dönüşmüşlerdir. Kardeşlerden birisi üretimden diğeri ise satıştan sorumlu iken aralarında çıkan fikir ayrılıkları zamanla eşlerinin de dahil olması ile büyük bir çatışmaya dönüşmüştür. Özellikle kardeşlerden birinin eşinin işletmede çalışmaya başlaması, aile içerisinde olan gerginliklerin boyutunu değiştirmiş olup ortaya çıkan büyük güven problemleri ile işletmenin varlığını sonlandırmasına sebep olmuştur (Smith, 2009).

Aile içinde evlilikler aile bireylerinin artmasına ve ailenin genişlemesine neden olmaktadır ancak Aile işletmelerinde evlilikler aile bağlarıyla birlikte işletmelerde mülkiyet hakları sahipliğini de beraberinde getirmektedir. Diğer yandan aileye yeni katılan bireyler arasındaki duygusal ve ilişkisel çatışmalar işletme yönetimini de etkileyebilmektedir. Aile işletmelerinde çatışma ile ilgili yapılan araştırmalar, ilişkisel çatışmalar boyutunda aile bireylerinin artmasının etkin olabileceğinden bahsetmektedir. Diğer yandan aile işletmelerinde evlilik kavramı, ilgili alan yazında genelde işletmenin yönetimine olumlu katkıda bulunacak stratejik evlilikler olarak yer almaktadır. Bu çalışmada ise evlilikler, aile işletmelerinin çatışmasında tetikleyici bir unsur olarak ele alınacaktır. İlgili alan yazında evlilik kavramını çatışma ile ilişkilendiren oldukça kısıtlı

sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda, evlilik ve çatışma ilişkisini ortaya koyacak bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Aile İşletmesi Kavramı

Aile işletmesinin kurulmasındaki temel amaç, ailenin sahip olduğu varlıklarını koruyup dağıtmak istememesidir (Karlöf, 1993). Bu bağlamda aile işletmelerindeki üç anahtar kelime; aile, yönetim (karar verme yetkisi) ve mülkiyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Tagiuri ve Davis, 1996 :201). Aile fertlerinin oluşturduğu, kontrolünü sağladığı ve mülkiyetin tamamen veya büyük oranda sahibi olan (Litz, 1995: 75) aile işletmelerinde, bütün bu hakların sonraki nesle aktarımı oldukça önemlidir (Litz, 1995: 75).

Aile işletmeleri ve diğer işletmeler arasındaki bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin temelinde güçlü güven duyguları yatmaktadır (Wittkuhn, 2009; Herbert, 2010). Aile işletmeleri esnek olup (Mandl, 2008) bürokrasisi zayıftır (Dreux, 2011). Bu bağlamda aile işletmeleri karar almada daha hızlı davranabilmektedir (Dreux, 2011). İşletmenin kendilerine ait olması, aile işletmelerinde çalışanların en iyi motivasyon aracı arasındadır (Morris, Williams, Allen ve Avila, 1997: 388). Aile işletmelerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Oğuzhan, 2022: 425):

- En az iki kuşak işletme yönetiminde karar verici olarak söz sahibidir.
- Aile, işletme mülkiyetinin ya hepsine ya da büyük çoğunluğuna sahiptir.
- İşletmenin karar verici kişileri (üst düzey yöneticiler) ya tamamen ya da ciddi çoğunlukla aile üyeleridir.
- İşletmedeki denetim fonksiyonu tamamen veya büyük çoğunlukla aile üyelerine aittir.
- Ailenin kültürü, normları ve felsefesi, işletmenin felsefesi şeklinde oluşmaktadır.
- Yetki devri, sorumluluk verme gibi kritik faktörlerde liyakat göz ardı edilebilmektedir.

Aile fertlerinin yaşam standartlarının güvencesinin sağlanması, yükseltilmesi, iş olanağının oluşturulması, işletmenin şöhretinin korunması ve kontrol edilebilecek düzeyde tutulması gibi bireysel hedefleri yönetme de aile işletmelerinin hedefleri arasındadır (Csakne Filep ve Karmazin, 2016: 49). Aile işletmelerinin çabuk karar alabilme, işletme kültürünün yakından tanınması ve aile fertleri tarafından güçlü bir şekilde sahiplenilmesi gibi avantajları bulunmakla beraber verilen kararların duygusal olması, iş ve aile ilişkilerinin birbirine karıştırılması ve dolayısıyla profesyonellikten uzaklaşma gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Oğuzhan, 2022: 434). Aile işletmelerinin ilgili alan yazında yer alan en temel problemleri arasında kurumsallaşma ve nepotizm gibi olgular yer almaktadır. Ancak aile işletmelerinde genelde duygu ve ilişki temelli bir yönetim söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda aile içi çatışmalar ve bu çatışmaların işletmeye yansımaları ise aile işletmelerinin önemli problemleri arasında yerini almaktadır (Smyrnios, Tanewski ve Romano , 1998: 55).

### 2.2. Aile İşletmelerinde Çatışma

Çatışma genel anlamda algılanan kişilerarası uyumsuzluklar veya farklı görüşlerin yarattığı uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır (Boulding, 1963). Örgütsel düzeyde çatışma ise genelde "göreve dayalı çatışmalar" ve "ilişkisel çatışmalar" olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Jehn (1993, 1995) örgüt içi çatışmaları, "görev", "süreç" ve "ilişkisel" olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Görev çatışması, hedeflerin ve iş stratejilerinin uygulanmasında ortaya çıkabilecek uyumsuzlukları ifade etmektedir. Süreç çatışması ise iç süreçler ve görev dağılımı ile birlikte işin nasıl yapılacağı konusundaki anlaşmazlıkları tanımlamaktadır. Son olarak, ilişki çatışması önemli bir duygusal bileşenle karakterize edilmektedir. Özellikle, şirket üyeleri arasında kişisel uyumsuzluk olduğunda ilişki çatışması ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri, işletmeyi yöneten üyelerin yalnızca ortak mülkiyetle değil aynı zamanda aile bağlarıyla birbirine bağlı olması ve aynı anda ulaşılmaması gereken ekonomik ve aile merkezli hedeflerin bir bağını

yaratması nedeniyle çatışma için verimli bir alan olarak görülmektedir (De Massis, Kotlar, Chua ve Chrisman, 2014: 18). Davis ve Harveston (2001), Guetzkow ve Gyr (1954) ve Ross (1989) gibi çatışma teorisyenleri, aile işletmelerindeki çatışmaları, ilgili görev ya da süreçlerden kaynaklanan çatışmalar veya gergin kişilerarası anlaşmazlıklardan doğan ilişkisel çatışmalar olarak tanımlamaktadır. Aile işletmelerinde çatışmalar hem aile içi hem de aile dışında ortaya çıkmakta olup işletme yönetimine diğer işletmelerden daha çok yansımaktadır (Lee ve Rogoff, 1996: 427). Bunun nedeni ise işletme üyeleri arasındaki aile bağları ve iş bağlarının iç içe geçmesi, diğer işletme türlerinde ise aile bağlarının işletme dışında tutulması olarak yorumlanmaktadır (Trippe ve Baumuel, 2015: 93). Gerek işletme içerisinde gerekse aile içerisinde yaşanan çatışmalar, işletme yönetiminde birleştiğinde, aile işletmelerinde ki çatışmalar doruk noktasına ulaşmakta olup çatışma potansiyeli daha yüksek olarak kabul edilmektedir (Harvey ve Evans, 1994: 343; Grossmann ve Schlippe, 2015: 309).

Aile işletmeleri çatışmaları, alan yazında “kuşak değişimi”, “vekil ataması” ve “rol çatışması” olarak üç türde yer almaktadır. Kuşak değişimi çatışması, aile işletmeleri içerisinde bilinen en önemli çatışma türü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme yönetiminin nesiller arası geçişi, aile işletmeleri için çok karmaşık ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yoo ve diğerleri, 2014). İyi planlanmamış ve yönetilememiş bir nesiller arası geçiş, çoğu zaman aile işletmesinin dağılması ile sonuçlanabilmektedir (Davis ve Harveston, 1998: 32; Handler, 1990: 49, 1992: 301; Ward, 1997: 332). Vekil çatışması ise aile ve aile dışı üyeler arasında, baskın (aile) ve azınlık (aile dışı) hissedarlar arasında, mal sahipleri ve borç verenler arasında meydana gelebilmektedir (Morck, Shleifer ve Vishny, 1988: 298; Schulze, Lubatkin, Dino ve Buchholtz, 2003: 112). Bu süreçte fırsatçı yaklaşımlar, genellikle bireylerarası çatışmalara neden olabilmektedir. Son olarak rol çatışması, aile işletmesi üyelerinin çoklu rollerinden kaynaklanan ve işi genel olarak etkileyebilecek bir çatışma biçimi olarak çıkmaktadır. Rol çatışması bireylerin bütün yaşam koşullarını etkileyebileceğinden aile işletmelerinin performansına en olumsuz yansiyabilecek çatışma türü olarak değerlendirilebilir.

Rol çatışması, bireyin birden fazla rol beklentisiyle karşı karşıya kalması ve bu nedenle bir beklentiye uymanın diğerlerine uymayı zorlaştırması durumunda ortaya çıkmaktadır (Katz ve Kahn, 1978: ). Aile işletmelerinde rol çatışması, aile üyelerinin hem iş hem de özel yaşamlarında ailenin varlığıyla karşı karşıya kalmalarından, iş ve aile rollerinin bulanıklaşması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Nihayetinde, bu tür bir çatışma, işletme kurucularının fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde kademeli olarak bir baskıya neden olabilmektedir. Hem iş hem de aile hayatına katılma yeteneklerini olumsuz etkileyebilmektedir (Carr ve Hmieleski, 2015: 1418). Aile üyelerinin evlilikleri ve bu evliliklerden doğan çatışmalar ise rol çatışmaları ile açıklanabilir.

Evlilik bir aile kurmanın temelinde yer almaktadır. Aile işletmelerin de ise aileye yeni katılan üyelerin yarattığı sorumluluk ve ilişkiler diğer işletme türlerinden daha önemli bir hal almaktadır. Daha öncede bahsedildiği üzere aile işletmeleri yoğun duygular ve bağların yarattığı ilişkiler üzerinden yürütülmektedir. Evlilik sebebiyle aileye yeni katılan bireyler ise genelde aile işletmelerinin dezavantajları arasında değerlendirilebilir. Evlilik, bireyler için yeni bir aileye üye olmakla beraber, bu yeni ailenin kültürü, yaşam tarzı, davranış ve ilişkilerinin kavranması için zaman ve emek isteyen bir süreç olarak bilinir. Kendi halinde yürütülmesi zor olan bu sürecin aile işletmeleri içerisinde yapılan evliliklerle daha zor olabileceği düşünülmektedir. Bazı durumlarda aile üyelerinin eşlerinin, işletme yönetimine katılımı söz konusu olabilmektedir. Bu durum ise halefiyet, vekalet ve veraset gibi sorunları beraberinde getirmekle birlikte ilişkisel çatışma boyutlarında ise yeni sorunlar yaratabilir. Aile üyelerinin eşlerinin gerek aile gerekse birbirleri arasında yaşayabileceği sorunlar, çoğu zaman rol çatışması olarak işletme yönetimine olumsuz yönde yansiyabilir. Aile işletmeleri ve evlilik ilişkisi günümüz koşullarında işletmenin dağılması veya sonlandırılması gibi çok ciddi sorunlar dahi doğurabilir. Ancak aile işletmeleri ile ilgili alan yazında evlilikler yalnızca şirket ortaklıkları ve birlikten doğacak güç amaçlı stratejik evlilikler olarak yer almaktadır (Bunkanwanicha, Fan ve Wiwattanakantang, 2013; Chrisman, Chua ve Steier, 2011). Bu çalışmada evlilikler, aile işletmelerinde çatışma nedenleri arasında değerlendirilerek ele alınacaktır.

### 3. Yöntem

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Doküman analizi yazılı ve elektronik ortamda yer alan belgelerin detaylı bir şekilde incelenmesini içermektedir (Kıral, 2020: 172). İlgili alan yazında doküman analizi daha çok yazılı metinlerin incelenmesi olarak bilinmekte olup reklamlar, program kayıtları, radyo ve TV program senaryoları, çeşitli kamu kayıtları gibi (Labuschagne, 2003: 101) film veya kısa film niteliğinde belgeler de doküman analizi olarak değerlendirilmektedir. Film analizi daha çok Sinema, Radyo ve Televizyon, İletişim gibi alanların konusu olsa da son yıllarda sosyal bilimler alanlarında sıkça rastlanan analiz yöntemleri arasında yerini almaktadır. Bu çalışmada evliliklerin aile işletmeleri üzerindeki etkisini ortaya koymak adına "Adidas ve Puma'nın Hikayesi" filmi doküman analizi olarak tercih edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada amaçlı örnekleme metodu kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme metodu genelde nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan, kaynakların sınırlı olduğu durumlarda bilgi bakımından en yeterli kaynağın seçilip örnekleme dahil edilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Yağar ve Dökme, 2018).

#### 3.1. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Doküman analizinde incelenen belgede yer alan veriler, çalışmanın veri setini oluşturmaktadır (Kıral, 2020). Film analizlerinde ise filmin senaryosu veya filme ait sahnelerin izlenerek yorumlanması ile çalışmaya ait veriler oluşturulmaktadır. Bu çalışmada öncelikle "Adidas ve Puma'nın Hikayesi" filmi bilgisayar ortamında izlenerek süre bazlı sahneler halinde raporlanmıştır. Bu yöntemle elektronik ortamdaki veri yazılı ortama aktarılmış olup doküman haline dönüştürülmüştür. Elde edilen yazılı dokümanda yer alan sahneler, tek tek incelenmiş olup çalışmanın amacına uygun olan sahneler seçilerek değişkenler doğrultusunda yorumlanmıştır.

### 4. Bulgular

#### 4.1. Filmin Künyesi ve Kısa Özeti



**Yönetmen:** Oliver Dommenges

**Oyuncular:** Torben Liebrecht, Ken Duken, Picco von Groote, Nadja Becker

**Yapım:** 2016

**Ülke:** Almanya

**Süre:** 1 Saat 55 Dakika

**Afiş Kaynağı:** <https://twitter.com/IsKitaplari/status/1385868573902610436/photo/1>

Film 1920'li yılların Almanya'sında dünyaca ünlü olan Adidas ve Puma markalarının kuruluş ve dağılışı hikayesini konu almaktadır. Rudolf ve Adolf Dassler kardeşlerin iş bölümü ile kurdukları ayakkabı fabrikası ilk yıllarda oldukça iyi ilerlemektedir. Dünyaca ünlü en iyi sporculara ayakkabı giydirmek mottosu ile yola

çıkan kardeşler, 1936 yılı Berlin Olimpiyatlarında ayakkabılarına giyen sporcuların aldığı madalyalar ve kırdığı rekorlar ile çığır açmış durumdadır. Ancak Nazilerin Almanya iktidarını ele geçirmesi ile işler farklı bir boyut almıştır. Gerek siyasal gerekse iş ahlaki anlayışı bakımından sorun yaşayan kardeşlerin evlilikleri ile birlikte aralarında çıkan anlaşmazlıklar gün geçtikçe büyümektedir. II. Dünya Savaşı'nın Almanya'nın kapılarına dayanması ile birlikte kardeşler arasındaki sorunlar çözülmez bir hal almıştır. İki kardeşin birlikte çıktığı bu serüven gerek kendileri gerekse eşlerinin arasında büyüyen ve çözülemeyen güven problemleri nedeniyle 1948 yılında son bulmuş ve kardeşler fabrikalarını ayırarak iş hayatına rakip olarak devam etmiştir.

#### 4.2. Filmin Analizi

Filmin ilk sahneleri kardeşlerden biri olan Adolf Dassler'in atölyesinde spor yapmak için giyilecek ayakkabı üretmeye çalışması ile başlıyor. O dönemin Almanya'sında günlük ayakkabılar spor yapmak içinde kullanılıyor ancak Adi (Adolf) bunu bir gün değiştirebileceğine inanıyor. Atölye daha çok derme çatma bir baraka görünümünde olup elektrik tesisatına dahi sahip değildir. Atölyenin ihtiyacı olan elektriği eski bir bisikletin tekerlek döngü gücünden sağlamaya çalışan Adi abisi Rudolf Dassler'in arabasındaki kayışı çalarak kullanmak istiyor. Ancak abisinin buna tepkisi ağır oluyor ve oda herkes gibi Adi'nin ayakkabılarının ucube olduğunu söyleyerek atölyeyi terk ediyor.

##### 4.2.1. Fabrikanın Kuruluşu ve Başarı

**Dak. 7:32** Rudi istasyonda Nazi gençleri ile tartışır. Gençler ona kardeşi gibi onunda ucube olduğunu söyleyerek Adi'nin spor ayakkabı yapma hayali ile dalga geçer. Kardeşine söylenen sözlerden hoşlanmayan Rudi, gençlerle kavga eder. Bu süreçte Rudi'nin yönetici olarak çalıştığı fabrikadan atıldığı öğrenilir.

**Dak. 9:16** Rudi kardeşi Adi'nin yanına gelir ve yaptığının delilik olduğunu söyler. Adi ise ayakkabılarının kusursuz olduğunu ve bir gün dünyadaki en iyi sporcuların bu ayakkabıları giyeceğini söyler. Ancak yeteri kadar malzemesi ve maddi imkanı yoktur.

**Dak. 10:29** Rudi Adi'ye bu işi birlikte yapmayı teklif eder. Ayakkabıları onun yapacağını, kendisinin ise satacağını söyler.



Şekil 1: Dak. 11:16 Dassler Kardeşlerin Anlaşması

Böylece kardeşler arasında ortaklık başlar. Adi ayakkabı yapımında oldukça yetkindir ancak bütün gününü atölyesinde harcamaktadır. Bu nedenle yaptığı ayakkabıları kendisinden başka kimseye tanıtamamıştır. Rudi ise satış konusunda oldukça başarılıdır ve satış için güçlü ilişkilere sahiptir.

**Dak. 11:48** Rudi, atölyeye ilk iş olarak elektrik getirir. Ardından daktilo gibi büro araçları ile atölyeyi bir işletme haline dönüştürür.

**Dak. 12:54** İki kardeş ihtiyaç duydukları sermaye için banka kredisine başvurmaya giderler. Elbette bu konuda fikir sahibi olan Rudi, kredi için çok isteklidir. Ancak Adi ve fabrika danışmanı arasında geçen ufak söz dalaşı kredinin olumsuz sonuçlanmasına neden olmuştur.

**Dak. 22:48** Rudi, ayakkabıları tek tek sporcu kamplarını dolaşarak satmaya çalışmaktadır ve günün sonunda arabasına yüklediği bütün ayakkabıları satarak döner.



**Dak. 25:40** “Gebrüder Dassler Schuhfabrik” kurulmuştur.

Kardeşler artık işe başladıkları minik atölyeyi büyük bir fabrikaya dönüşmüştür ve oldukça fazla çalışanları bulunmaktadır.

**Dak. 32:59** Fabrika hızla büyümektedir. Yeni ürünler ve yeni modeller geliştirilmekte, yılda 200.000 çift ayakkabı üretilmektedir.

#### 4.2.2. Çatışma

Bilindiği üzere Rudi, çalıştığı fabrikadan atılmıştır ancak bunu kardeşi Adi ile paylaşmamıştır. Kardeşler arasındaki ilk sorun Adi'nin bunu öğrenmesi ile başlamaktadır.

**Dak. 20:10** Rudi, düşününe bankacıyı davet etmiştir.

**Dak. 20:17** Rudi, Adi ve bankacı düşünün sonunda mini bir futbol maçı yaparlar. Ayakkabıları test eden bankacı onları muhteşem bulduğunu söyler.

**Dak. 21:01** Bankacı, Rudiye işinden kovulduğunu söyler.

**Dak. 21:44** Kardeşler, güven problemi nedeniyle ilk tartışmalarını yaşarlar.

Buldukları girişimi fabrikalaştırmak niyetinde olan Rudi, işçi alımlarına başlamıştır ve kardeşinden bağımsız işçi alımı için ilana çıkmıştır.

**Dak. 24:37** İşçi alım ilanları bütün sokaklara asılmıştır.

**Dak. 25:03** Adi, Rudi'ye böyle bir zamanda insanları işe almanın doğru olmadığını söyler. Bütün fabrikalar işçi çıkarırken Rudi işçi alımı için ilana çıkmıştır.

**Dak. 25:10** Adi, ayakkabıların geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu söyler. Rudi ise ayakkabıların gayet iyi olduğunu söyler.



**Şekil 2:** Dak.25:10 Kardeşler Arası İlk Fikir Ayrılığı

Bu sahnede ise kardeşler arasında fikir ayrılıklarının başladığı görülmektedir. Bu fikir ayrılıklarının ilerleyen sahnelerde gün geçtikçe artarak iki kardeş arasında ki çatışmayı tetiklediği görülmektedir. Üretim ve imalattan sorumlu kardeş Adi, her daim daha kaliteli ve daha iyi ayakkabılar üreterek markalaşma yolunda ilerlemeyi hedeflemektedir. Satıştan sorumlu olan kardeş Rudi ise daha fazla satış ve daha çok kazanç elde etmeye odaklanmaktadır.

**Dak. 25:57** Adi, sporcuların kullanabileceği çivili ayakkabıları üretmek için uğraşmaktadır.

**Dak. 26:14** Rudi, kardeşine ayakkabı ile çok zaman harcadığını ve üretimin daha seri olması gerektiğini söyler. Adi ise modellerin geliştirilmesi gerektiğini söylemektedir.

**Dak. 26:38** Sekreter Rudi'ye sattıkları ayakkabıların dağıldığını ve bir kişinin daha ayakkabıyı iade etmek istediğini söyler.

**Dak. 27:12** Rudi, Adi'ye ilk yaptıkları modellerin iyi olduğunu ancak son modellerin birkaç yarışta dağıldığını söyler. Müşteriler ayakkabıları iade etmek istiyordur. Adi ise hala hayalindeki en iyi en kullanışlı ayakkabıyı üretmek için uğraşmaktadır.

Kardeşler arasında her ne kadar fikir ayrılıkları olsa da birlikteliklerini devam ettirmektedirler. Fabrikaları gün geçtikçe büyümektedir. Diğer yandan yapılan evlilikler ile bu fikir ayrılıkları farklı bir boyut almaya başlayacaktır. Bu nedenle araştırmanın çatışma ile ilgili sahne analizleri evlilik ve çatışma başlığı altında yürütülecektir.

#### 4.2.3. Evlilik ve Çatışma

Filmde ilk evlenen kardeş Rudi'dir. Rudi ve Friedl isimli bir kadın filmin ilk sahnelerinde tanışarak kısa bir süre sonra evlenmektedir. Adi ise kardeşler işleri ilerlettikten kısa bir süre sonra Kathe isimli kadınla evlenmektedir. Eşlerin evlilikleri ve işleri yolunda giderken Almanya'nın Nazi kontrolü altına girmesi ile her şey değişmeye başlamaktadır.

**Dak. 34:56** Kardeşler eşleri ile birlikte büyük bir evde yaşamaya başlamıştır. Oldukça büyük olan bu evin her bir dairesi bir aileye ait olacak şekilde yaşamaktadırlar.

**Dak. 34:04** Adi ve Rudi herkes gibi Nasyonal Sosyalist Partiye üye olup işlerini böyle devam ettirmektedir.

**Dak. 34:56** İki kardeş eşleri ile birlikte Hitler'in spor şölenine katılmıştır. Rudi'nin isteği sporu ordu antrenmanı haline dönüştüren askeri yönetime ayakkabı satmaktır.

**Dak. 36:12** Kathe ve Friedl arasında bir konuşma geçer. Eşlerinin başarılı olduklarını ancak Adi'yi çok az görebildiğini dile getiren Kathe'e, Friedl en azından onun kocasının sürekli fabrikada olduğunu, Rudi'nin ise sürekli seyahatte olduğunu ve bazı geceler eve gelmediğini söyler. Ardından Friedl, Kathe'e fabrikada çalışabileceğini önerir, böylece kocası ile daha çok zaman geçirebilecektir.

**Dak. 37:27** Kathe fabrikaya gelerek Rudi'ye işe başlayacağını söyler ancak Adi bunu Rudi'ye haber vermemiştir.

**Dak. 37:38** Adi fabrikaya gelir ve Rudi, Kathe'in burda çalışma kararını ondan bağımsız almış olmasına sitem eder. Adi ise onu ikna eder. O esnada Adi ve Rudi birlikte bir satış toplantısına katılacaktır. Adi ise farklı toplantıları olduğunu söyler. Kathe, Adi'nin yerine toplantıya katılabileceğini söyleyerek Rudi'yi buna ikna eder.

Görülen bu sahnelerde kardeşlerden birinin eşinin fabrikada işe başlaması ile aile evliliklerinin artık işletme içi evlilikler konumuna dönüştüğünü söylemek mümkün olacaktır. İlerleyen sahneler işletme içerisinde devam eden aile içi evliliklerin, ortaya çıkarabileceği sorunları göstermektedir.

**Dak. 38:38** Friedl, Rudi ve Kathe'in birlikte toplantıya gittiklerini görür ve bu durumdan endişe duyar.

**Dak. 38:58** Rudi ve Kathe toplantıdan çok eğlenceli bir şekilde dönerler. Yolda Adi'yle karşılaşırlar ve krediyi aldıklarını söylerler.

**Dak. 39:44** Yoldan mutlulukla gelen üçlüyü, Friedl fabrikada beklemektedir. Rudi, istedikleri bütün krediyi aldıklarını sevinçle anlatırken bu başarının Kathe'e ait olduğu söylemektedir. Kutlama için şampanya açan Rudi, iki bardakta Friedl ve Adi için getirmektedir. Friedl bu durumdan hoşnut değildir. Adi ise arabada gördüğü boş şampanya şişesi sebebiyle durumdan hoşnut olmadığını belli etmiştir.

Bu sahneler, kardeşlerden birinin eşinin işe başladığı andan itibaren doğabilecek sorunları göstermektedir.

**Dak. 46:53** Kathe, Adi'ye bebek beklediklerini söyler. Bu duruma çok sevinen Adi, sevincini kardeşi ve eşi ile paylaşmaya gider ancak Friedl bu durumdan çok memnun değildir.

**Dak. 48:12** Kathe, gölde yüzmektedir. Rudi ise kenardan onu izliyordur. Rudi'nin yanına gelen Kathe onun oyuncağı olmadığını ve onu rahatsız etmeyi bırakması gerektiğini söyler. Friedl ise onları uzaktan izlemektedir.



**Dak. 49:23** Friedl, Kathe'e aptal olmadığını ve Rudi ile aralarında bir şeyler olduğunu bildiğini söyler. Kathe ise Rudi'nin yaptıklarına yıllarca boyun eğmesinin sebebinin kendisi olduğunu söyler. Friedl'a kocasını tanıdığını, ya ondan ayrılması gerektiğini ya da rol yapmaya devam etmesi gerektiğini söyler.



**Şekil 3:** Dak. 49:25 Friedl ve Kathe

Söz konusu sahneler Rudi'nin kardeşinin eşine, rahatsız edici tavırlarda olduğunu göstermektedir. Friedl için ise bu durum artık dayanılması zor bir hal almış olup kardeşleri çıkmaza sokacak davranışlar sergilemesini tetiklemiştir.

**Dak. 50:12** Friedl ve Rudi yemektir. Friedl, Rudi'ye Adi'yle iyi başa çıktığını dile getirmektedir. Adi'nin elde ettikleri başarıyı yalnızca kendisine mal ettiğini ve ayakkabıların Adi'nin ayakkabıları olarak bilindiğini söyler. Adi'nin etrafını sporcularla donattığını, onun ayakkabıları, onun madalyaları diyerek övündüğünü söyler. Rudi ise insanlara ne düşünmesi gerektiğini söylemeyi diyerek geçiştirir. Friedl ise sonunda Kathe ve Adi'nin firmayı ele geçireceğini iddia eder.



**Şekil 4:** Dak. 50:15 Rudi ve Friedl Konuşması

Bu araştırmanın amacı aile işletmelerinde evliliklerin bir çatışma sebebi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında yapılan film analizi çerçevesinde en önemli sahnelerden birisinin Dak.50:12'de yaşanan bu sahne olduğu düşünülmektedir. Bu sahnede Rudi her ne kadar karısını dinlemiyormuş gibi görünse de bu konuşmalar aklından hiç çıkmayacak ve bundan sonra tavırlarını bu inanç çerçevesinde düzenleyecektir.

**Dak. 51:10** Rudi, yeni ayakkabı modellerini kar amacı için ucuza satmak istemektedir. Daha ucuz ayakkabılar daha çok satış inancına sahiptir. Kathe ise buna itiraz ederek rakiplerinden daha pahalı olması gerektiğini düşünmektedir. Adi'ye onun ayakkabılarından daha iyisi olmadığını söyler. Rudi ayakkabıları satmanın onun uzmanlık alanı olduğunu hatırlatır ancak Adi bu konuda karısına hak vermektedir. Rudi ise kimsenin giyemeyeceği ayakkabının onları tanıtamayacağını iddia eder.

**Dak. 51:43** Rudi, Kathe'in yanına gelir ve bir ayakkabıcının kızının ona ne yapması gerektiğini söyleyemeyeceğini dile getirir. İşlerine karışmaması gerektiğini onun yalnızca bir katip olduğunu söyler.



**Şekil 5:** Dak. 51:44 Rudi ve Kathe'in Tartışması

**Dak. 52:19** Rudi, Berlin Olimpiyatlarına katılan sporcularla görüşmüştür. Adi'ye sporcuların onların ayakkabılarını giyeceklerini söyler. Kardeşinin eşi ile konuşma tarzından rahatsız olduğunu dile getiren Adi, olimpiyatlarda yalnızca Jessi Owens'ın ayakkabılarını giymesini istediğini söyler. Rudi ise ayakkabılarını bir siyahinin giymesini istememektedir. Bu durumun Nasyonal Sosyalistlerin hoşuna gitmeyeceğini ve anlaşmayı tehlikeye atacağını söyler. Tartışma alevlenir. Rudi, Adi'ye bu defa onun ne düşündüğünün öneli olmadığını, sadece kendini düşündüğünü, sabahtan akşama kadar yalnızca ayakkabılar ile uğraşarak her başarımın kendisine ait olduğunu düşündüğünü söyler.

Bu sahnelerde Friedl'ın sözlerinin, Rudi üzerinde etkin olduğunu görmek mümkündür. Özellikle Dak. 52:19'da yaşanan tartışmada Rudi'nin tamamen Friedl'dan etkilenerek sarf ettiği sözler görülmektedir. Yaşanan bu gerilimli ilişkilerin ardından kardeşler, bağımsız kararlar vermeye ve hareket etmeye başlamaktadır.

**Dak. 53:28** Adi ilk defa ayakkabıların satışını kendi yapmaya karar vererek olimpiyat kampına sızmıştır. Jessi Owens'la görüşerek ona özel yaptığı ayakkabıları denemesini istemiştir. Ayakkabıları çok beğenen Owens Berlin olimpiyatlarında birden fazla aldığı altın madalyayı Adi'nin ona hediye ettiği ayakkabılar ile alacaktır.

**Dak. 55:11** Alman milli antrenörü Weisler, kardeşlere bir telgraf göndermiştir. Nazi'ler Owens'a giydirdikleri ayakkabıya çok kızmıştır. Rudi, Adi'ye bir siyahinin ayakkabılarını giymesinin onlara zarar vereceğini ve bu ayakkabıların yalnızca Adi'nin değil ikisinin olduğunu dile getirmektedir. Adi ise onlar benim ayakkabılarımdır. Rudi, satışlarını 200 bine çıkarmanın kendisinin başarısı olduğunu söyleyerek hiç birini o siyahinin için satmadığını dile getirir. Adi ise 200 bin ayakkabının her birinin kendi elleriyle yaptığı ayakkabı olduğunu söyler.

Almanya artık Polonya istilasındadır ve savaş kapıya dayanmıştır. Adi'nin Owens'a giydirdiği ayakkabılar Nasyonal Sosyalistlerle ciddi sorunlar yaşamalarına neden olmuştur. Fabrika kapanma noktasına gelmiştir. Alman yönetimi ile yaptıkları görüşmeler olumsuz sonuçlanmıştır. Bir siyahiyeye ayakkabı giydirerek onlardan taraf olabileceklerine inanmamaktadırlar. Sonuç olarak fabrikanın ayda yalnızca 6000 çift askeri çizme üretmek için açık kalmasına izin vermişlerdir. Fabrika halka satış için kapanmıştır. Adi, hala sporcular için özel modeller üzerinde çalışmaktadır. Rudi ise kendi imkanları ile askeri çizme üretmeye devam etmektedir. Orduya gönderdiği örnek askeri çizme modelleri düşük kalite standartları gerekçesi ile geri dönmüştür. Artık kardeşler arasındaki sorunlar, çözülmesi zor bir hal almaktadır.

**Dak. 60:05:25** Adi ve Rudi'nin yeğenleri savaşa çağırılır. Adi, çocukların askere gitmek için uygun olmadıklarını ve işe almaları gerektiğini düşünmektedir. Rudi ise savaşa gitmeye uygun olduklarını düşünmektedir. Rudi, Adi'ye onu da cepheye çağırdıklarını söyler. Adi ise onu almaktan vazgeçerek Rudi'yi istediklerini söyler. Rudi, neden Adi'yi değil de kendisini almak istediklerini sorgular. Adi ise belki de işe yarar birinin burada kalması gerektiğini söyler.

Böylece Rudi, yeğenleri ile birlikte cepheye gidecektir. Rudi, cepheden döndükten sonra artık iki kardeş arasındaki güven problemi tamamen yıkılmış durumdadır. Rudi, kardeşinin kendisini ihbar ettiğini düşünmektedir. Almanya artık Amerikan kontrolü altındadır. Gebrüder Dassler ayakkabı fabrikası, artık Amerikalıların kontrolü altındadır. Amerikalılar fabrikayı kapatmak isterler ancak Kathe onları Owens'ın onların ayakkabıları ile madalya aldığını gösterir. Bu durumda fabrika Amerikalıların idaresinde işlevini devam ettirmektedir. Kardeşlerin evleri, Amerikalı askerler tarafından istila edilmiştir. İki kardeş, aileleriyle birlikte evlerinin alt bölümünde bir sığınakta yaşamaya başlamıştır.

**Dak. 60:19:04** Rudi, Adi'ye gelecekle ilgili konuşmaları gerektiğini ve hayatını tehlikeye attığını bu süreçte Adi'nin kendini korumaya aldığını söyler. Adi ise Rudi'nin kendi kendisini gereksiz hale getirdiğini düşünmektedir. Onun onayını almadan işe yaramaz çizmeler imal ettiğini dile getirerek böyle birine kimin ihtiyacı olduğunu söyler. Bu sırada Rudi'yi Amerikan bürosundan çağırılar ve Rudi kendisini yine kardeşinin ihbar ettiğini düşünür.

**Dak. 60: 20:53** Amerikan bürosu, Rudi'ye Nazi Partisine üye olduğunu ve çalışanları buna zorladığını söyleyerek yakınındaki birinin onu ihbar ettiğini dile getirir. Rudi ise kardeşinin ondan kurtulup fabrikayı ele geçirmek için yalan söylediğini iddia eder. Asıl Nazinin kardeşi olduğunu ve o cepheyle fabrikayı bir roket atar fabrikasına dönüştürdüğünü söyler. Kendisinin işçileri koruduğunu, yabancı sporculara ayakkabı giydirdiğini, hatta Jessi Owens'a dahi kendisinin ayakkabı sunduğunu iddia eder. Böylece artık Amerikan bürosu Adi'yi de gözaltına almıştır.



Şekil 6: Dak. 60:24:13 Adi ve Rudi

Kardeşler arasındaki anlaşmazlık bu sahnelerle artık tamamen çatışma halini almıştır. İki kardeş gözaltındayken birbirini ihbar edecek duruma kadar ilerlemiştir. Özellikle Rudi'nin Dak. 60:20:53'le başlayan sahnenin devamında Adi'nin onu aradan çıkararak fabrikayı ele geçirmek istediğini söylemesi, onun Fridel'ın yıllar önce ortaya attığı savın etkisinde kalarak hareket ettiğini göstermektedir. Gözaltı süreci bitmiştir. İki kardeş suçsuz bulunarak evlerine gönderilmişlerdir ancak güvensizlik artık kırılma boyutuna ulaşmıştır.

**Dak. 60:25:57** Bütün aile birlikte yemektedir. Rudi, Adi'ye onu ihbar ettiği için savaş başlattığını söyler. Adi ise onun kendisini ihbar ettiğini iddia etmektedir. Fridel, Adi'ye Rudi'nin bağlantılarını kendisinin de kullandığını, onun da suçlu olduğunu söyler. Kathe ise kendi kocasını savunmaktadır. Adi, Rudi'ye ayakkabılarım olmasaydı şirket olmazdı der. Kathe ise bir çift çizme dahi yapamadığını söyler.

Bu yemekteki tartışma, yıkımı sonuçlandıran son sahne olacaktır. Friedl bu yemekte aileyi tamamen dağıtacak kelimeler sarf ederek şirketin dağılmasını sonuçlandıracaktır.



Şekil 7: Dak. 60:26:59 Ailenin Büyük Tartışması

*Dak. 60:27:16 Friedl, Rudi'ye onu kullandıklarını söylediğini hatırlatır. Kathe ise onu kıskandığı için böyle davrandığını düşünmektedir. Friedl evliliğini Kathe'nin bitirdiğini ve ilk günden beri Rudi ile flörtleştiğini söyler. Ardından Kathe ve Adi'nin büyük oğullarının Rudi'den olduğunu söyler. Kathe bunun aksi için Rudi'ye yalvarmaktadır. Ancak Rudi gerçeğin böyle olmadığını bildiği halde bunu kardeşine söylememiştir.*

Böylece Friedl'ın sahip olduğu düşünceler ve duygular aileyi yıkım noktasına getirmiştir. Kardeşler arasında artık giderilemeyecek güven sorunları yaratılmış olup işletmenin birlikte yürütülmesi imkânsız bir hal almıştır.

#### 4.2.4. İşletmenin Dağılması

Dassler kardeşlerin küçük bir atölyeden Almanya'nın en büyük ayakkabı fabrikasına dönüştürdükleri işletme artık dağılma aşamasına gelmiştir. Adolf ve Rudolf kardeşler ilk zamanlarda kendi fikir ayrılıkları sebebiyle sorunlar yaşamaya başlamıştır. Adi, üretim ve imalattan sorumlu olduğu için kaliteli, tanınırlığı yüksek ayakkabılar üretmek istemektedir. Rudi ise pazarlama ve satış departmanından sorumlu olarak daha ucuz daha çok satılan ayakkabı, üretmenin peşindedir. Kardeşler arasındaki bu fikir ayrılıkları, her ne kadar uzlaşılabilir görünse de evliliklerinin ardından aile içi sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Yukarıda bahsedildiği gibi işletme yönetiminin yanı sıra aile içi çatışmaların da en üst düzeye ulaşması ile ayrılık kararı kaçınılmaz bir hal almıştır.

*Dak. 60:33: 31 Dassler kardeşler bütün işçilerini toplayarak bir duyuru düzenlemektedir. Duyuruda, iki kardeşin yoluna ayrı ayrı fabrikalarda devam edeceğini, işçilerin ise hangi kardeşi isterse onunla kalabileceğini duyurmuştur. İşçilere aralarındaki güven sorununun artık çözümlenmeyecek noktaya ulaştığını söylemişlerdir.*



Şekil 8: Dak. 60:33:32 İşletmenin Ayrılık Kararı Açıklaması

Böylece işletmenin dağılması gerçekleşmiştir. Üretim ve imalat departmanında çalışanlar Adi'yle, satış departmanındakiler ise Rudi'yle yollarına devam etmeyi tercih etmiştir. Böylelikle kardeşleri yeni sorunlar beklemektedir. Biri ürettiği ayakkabıları satmakta zorlanırken, diğeri ise satabileceği kalitede ayakkabılar üretmekte zorlanmaktadır. İlerleyen yıllarda Adidas ve Puma isimli dünyaca ünlü olan bu iki işletme yıllarca Almanya'nın Herzogenaurach kasabasında rakip olarak faaliyetlerini yürütmüşlerdir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, girişimci aile işletmelerinde aile üyelerinin evliliklerinin, işletmenin dağılmasına sebep olabilecek çatışmalar yaratıp yaratmayacağını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda "Adidas ve Puma'nın Hikayesi" filminin analizi gerçekleştirilmiştir. Film analizi sonucunda elde edilen bulgular, Adolf ve Rudolf kardeşlerin küçük bir ayakkabı atölyesinden büyük bir ayakkabı fabrikasına dönüştürdükleri işletmenin dağıldığını göstermektedir. İşletmenin dağılmasında, kardeşler arasındaki fikir ayrılıkları temel oluşturmuş olsa da evliliklerden doğan sorunların ilişkisel çatışmalara neden olduğu gözlenmektedir. Özellikle kardeşlerden birinin eşinin işletmede çalışmaya başlaması, var olan sorunların büyümesine neden olmaktadır. İki kardeş arasında yaşanan güven sorunu, hırs ve kıskançlık gibi duygusal dürtülerin ortaya çıkmasıyla birlikte işletmeyi dönüşü olmayan bir yola sokmuş ve dağılma gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular aile işletmelerinin dağılmasında, evliliklerin ilişkisel çatışma boyutunda etkili olabileceğini göstermektedir. Bu tür çatışmalar strese, düşmanca davranışlara ve diğer üyelerin art niyetli olduğu algısına neden olduğundan, işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Caputo, Marzi, Pellegrini ve Rialti, 2018: 522). Morris ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinde süreçlerin yürütülmesi, mirasçılarının ve halefiyetin belirlenmesi için aile içi ilişkilerin en önemli unsur olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda iyi yönetilmemiş ilişkiler, tüm süreçleri engelleyebilmekte ve ilişkisel çatışmalar yaratabilmektedir. Davis ve Harveston (2001) ise aile işletmelerinde çoklu nesiller üzerine yaptıkları çalışmada, aile işletmelerinde birden fazla neslin katılımı veya aile üyelerinin artmasıyla çatışmanın arttığını ortaya koymuşlardır. Kellermanns ve Eddleston (2004) çok kuşaklı aile işletmelerinde görev ve süreç çatışmalarının daha fazla olduğundan bahsetmektedir. Aile üyelerinin artması, daha fazla fikir beyanı ile uyumsuzluğa, kargaşa ve karmaşaya neden olabilmektedir. Aile işletmelerinde evlilikle ilgili yapılan araştırmalarda ise evlilik uyumsuzluğunun (Schulze vd., 2001: 113), akrabalık bağları ve ailenin sosyal ağlarının (Arregle, Hitt, Sirmon ve Very, 2007: 91) aile işletmelerinde rol çatışmalarına sebep olabileceğini göstermektedir. Diğer yandan aile işletmelerinde evlilik statüsünü araştıran çalışmalar kadınların işletme yönetimindeki yerine dikkat çekmektedir. Danes ve Olson, 2003 yılında kocaları tarafından yürütülen 391 aile işletmesinde kadının statüsünü incelemişlerdir. Elde edilen veriler kadınların % 42'sinin işletme yönetiminde karar vermede etkin olduğunu göstermektedir. Bu durumda işletmede birden fazla karar vericinin bulunması yönetimde gerginliklere neden olabilmekte ve işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Danes ve Olson, 2003). Cappuyens (2007) ise aile işletmelerinde kadınların rollerinin belirgin olmadığından bahsetmektedir. Danes ve Amarapurkar'a (2001) göre eğer bir aile üyesi işletmeyi yürütürken yeterince tanınmıyorsa, bu durum tatminsizlik, gerilim ve işletmenin işleyişi ve aile üyelerinin katılımı, görevleri ve ödülleri ile ilgili değer ve inanç çatışmalarına neden olabilmektedir. Uzun süreli ve çözülmemiş gerilimler ise sonuçta aile şirketinin yaşayabilirliği, aile ve iş ilişkilerinin sağlığı üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olabilmektedir (Danes ve diğerleri, 2002).

Aile işletmeleri ve evlilik ilişkisi ilgili alan yazında genellikle stratejik evlilikler olarak yer almaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın özgün nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bilindiği üzere nitel araştırmalar, neden sonuç ilişkisini ortaya koymakla beraber geçerlilik konusunda nicel araştırmalara nazaran daha kısıtlı olabilmektedir. Bu çalışmada tek bir dokümanla elde edilen bulguların genellenebilirliği araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Daha geniş örneklem grubu ile yapılabilecek araştırmaların bu alanda kısıtlı bulunan çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan aile işletmelerinde evlilik yolu ile çıkabilecek çatışmaları önlemek adına bazı önerilerde bulunulabilir. Bilindiği üzere aile işletmeleri genelde kurumsal yapılara sahip değildir. Bu bağlamda zamanla aile içerisinde yaşanan çatışmalar işletmeye doğrudan yansiyabilmektedir. Özellikle işletmede belirgin olmayan rollerin sebep olabileceği çatışmalar dikkat çekmektedir. Aile bireyleriyle evlilik yoluyla şirket yönetimine sonradan dahil olan bireylerde rol çatışmasının daha belirgin olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada Dak. 51:43' de (*Rudi, Kath'e'in yanına gelir ve bir ayakkabıcının kızının ona ne yapması gerektiğini söyleyemeyeceğini dile getirir. İşlerine karışmaması gerektiğini onun yalnızca bir katip olduğunu söyler*) işletmede çalışmaya başlayan kardeşlerden birinin eşinin yönetimde bulunduğu önerilerin sorgulandığı ve asıl rolünün bu olmadığına hatırlatıldığı



gözlemlenmektedir. İlerleyen sahnelerde bu durum çatışmayı tetikleyici etkenler olarak sergilenmektedir. Bu durumda görev ve sorumlulukların belirlendiği, kararların yönetim kurulu çerçevesinde alındığı ve resmi kaynaklarla desteklendiği aile işletmelerinde çatışmaları önlemek daha kolay olabilecektir. Kurumsallaşma ise aile işletmelerinin yönetiminde çatışmayı engelleyici önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki kurumsallaşma, işletmenin vizyon, misyon, amaç, hedef ve değerlerini belirlerken işletmeyi bireysel değer, inanç ve hedeflerden uzaklaştırabilecektir (Bilgin, 2007:28, Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Duygusal ilişkilerle yönetilen aile işletmelerinde ilişkisel çatışmalar ise bir başka unsur olarak dikkat çekmektedir. Evliliklerin ise ilişkisel bağlamda aile işletmelerinin çatışmasında etkin olabileceği görülmektedir. Bu çalışmada, Dak. 49:23 (Friedl, *Kathe'e aptal olmadığını ve Rudi ile aralarında bir şeyler olduğunu bildiğini söyler. Kathe ise Rudi'nin yaptıklarına yıllarca boyun eğmesinin sebebinin kendisi olduğunu söyler. Friedl'a kocasını tanıdığını, ya ondan ayrılması gerektiğini ya da rol yapmaya devam etmesi gerektiğini söyler*) ve Dak. 50:12 (Friedl ve Rudi yemektedir. Friedl, Rudi'ye *Adi'yle iyi başa çıktığını dile getirmektedir. Adi'nin elde ettikleri başarıyı yalnızca kendisine mal ettiğini ve ayakkabıların Adi'nin ayakkabıları olarak bilindiğini söyler. Adi'nin etrafını sporcularla donattığını, onun ayakkabıları, onun madalyaları diyerek övündüğünü söyler. Rudi ise insanlara ne düşünmesi gerektiğini söylemeyiz diyerek geçitirir. Friedl ise sonunda Kathe ve Adi'nin firmayı ele geçireceğini iddia eder*) deki sahneler aile içerisindeki duygusal faktörlerin çatışmayı tetikleyici olduğu görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik danışmanla çalışmak, gerek aile içi gerekse işletme içerisindeki çatışmaları önleyebilecek yöntemler arasında görülebilir. Zira çatışmalar genellikle bireylerin bilinçdışı düşüncelerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır (Kaye, 2005). Mevcut araştırmalar ise ilişki çatışması durumlarında işbirlikçi ve anlayışlı olmanın sorunu çözme ihtimalinin düşük olduğunu ve sorunu daha da ciddi hale getirebileceğini ileri sürmektedir (Harinck, De Dreu ve Van Vianen, 2000). Bu durumda uzmandan destek almak bireysel ve aile ilişkilerini düzenleyici etken olarak görülmektedir (Liddle ve Halpin, 1978; Pieper, 2010; Walsh, 2002)

### Kaynakça

- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. and Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44, 72–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Bilgin, N., (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: ankara kobi örneği*, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Master Tezi. Ankara.
- Boulding, K. (1963). *Conflict and defense*, Harper & Row, New York.
- Bunkanwanicha, P., Fan, J. P. H. and Wiwattanakantang, Y. (2013). The value of marriage to family firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(02), 611–636. doi:10.1017/s0022109013000148
- Cappuyns, K. (2007). Women behind the scenes in family businesses, *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 1(1), 38-61.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. and Rialti, R., (2018). Conflict management in family businesses, *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>
- Carr, J.C. and Hmieleski, K.M. (2015). Differences in the outcomes of work and family conflict between family- and nonfamily businesses: an examination of business founders, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6), 1413-1432. <https://doi.org/10.1111/etap.12174>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: an introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1107–1119. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x
- Csakne Filep, J. and Karmazin, G. (2016). Financial characteristics of family businesses and financial aspects of succession. *Budapest Management Review*, 47(11), 46-59. DOI:10.14267/VEZTUD.2016.11.06

- Danes, S. M. and Amarapurkar, S. (2001). Business tensions and success in farm family businesses, *Family Economics and Resource Management Biennial*, 4, 178-190.
- Danes, S. M. and Olson, P. D. (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success, *Family Business Review*, 16(1), 53-68. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00053.x>
- Danes, S. M., Reuter, M. A., Kwon, H. K. and Doherty, W. (2002). Family FIRO model: An application to family business, *Family Business Review*, 15 (1), 31-43. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.00031.x
- Davis, P.S. and Harveston, P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31-53. <https://doi.org/10.1177/104225879802200302>
- Davis, P.S. and Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study, *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30. DOI: 10.1111/0447-2778.00003
- De Dreu, C. K. W. (1997). *Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issues*, içinde C.K.W. De Dreu, E. Van de Vliert (Edt.), *Using Conflict in Organizations*, London: Sage, 9-23.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies, *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364. DOI: 10.1111/jsbm.12102
- Dreux, D. R. (2011). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. (Erişim Tarihi: 23/05/2023).
- Grossmann, S. and Schlippe, A.V. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict, *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294-314. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0038>
- Guetzkow, H and Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups, *Human Relations*, 7(3), 367-382. <https://doi.org/10.1177/0018726754007003>
- Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W.C. (1992). The succession experience of the next generation, *Family Business Review*, 5(3), 283-307. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00283.x>
- Harinck F., De Dreu, C. K. W. and Van Vianen, A. E.M. (2000). The impact of conflict issue on fixedpie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329 – 358. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2873>
- Harvey, M. & Evans, R.E. (1994). Family business and multiple levels of conflict, *Family Business Review*, 7(4), 331-348. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>
- Hebert, R. (2010). Working for family business-part 1-the stonewood perspective. (Erişim Tarihi: 22/05/2023).[http://www.dangletech.com/index.php/articles/entry/the\\_stonewood\\_perspective\\_-\\_working\\_for\\_family\\_businesses\\_-\\_part\\_1/](http://www.dangletech.com/index.php/articles/entry/the_stonewood_perspective_-_working_for_family_businesses_-_part_1/).
- Jehn, K. (1993), The Impact of Intragroup Conflict on Effectiveness: A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Conflict, Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Karlöf, B. (1993). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modelleri*. Z. Kütevin ve E. Kütevin (Çev.). İnkılap Kitabevi.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, Wiley, New York, NY.



- Kaye, K. (2005). *The dynamics of family business: Building trust and resolving conflict*. New York: iUniverse.
- Kellermanns, F.W. and Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family firms : the good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15),170-189. DOI: 10.33400/kuje.843306
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 100-103. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1901>
- Landes, D. S. (2006). *Dynasties New York*, NY: Viking Penguin.
- Lee, M.S. and Rogoff, E.G. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict, *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Liddle, H. A., and Halpin, R. J. (1978). Family therapy training and supervision literature: A comparative review. *Journal of Marital and Family Therapy*, 4, 77 – 98. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.1978.tb00543.x>
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71- 81. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Mandl, I. (2008). Overview of family business relevant issues. *Contract*, (30-CE), 0164021. DOI:10.1108/JFBM-10-2014-0023
- Morck, R., Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1988). Management ownership and market valuation: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90048-7](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(88)90048-7)
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. and Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Oğuzhan, Y. S. (2022). *Aile işletmelerinde girişimcilik*, içinde Solmaztürk, A.B. ve Hırlak, B.(edt.), Girişimcilikte güncel yaklaşımlar, Eğitim Yayınevi, İstanbul.
- Pieper, T.M. (2010).Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 26 – 39. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003>
- Ross, M. (1989). Relation of implicit theories to the construction of personal histories. *Psychological Review*, 96(2), 341–357. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.2.341>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. and Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99–116. DOI:10.1287/orsc.12.2.99.10114
- Smith, B. (2009). *Sneaker wars: the enemy brothers who founded adidas and puma and the family feud that forever changed the business of sports*, GE.,Ecco.
- Smyrnios, K., Tanewski, G. and Romano, C. (1998). Development of a measure of the characteristics of family business. *Family Business Review*, 11(1), 49-60. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00049.x>
- Tagiuri, R. and Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Trippe, B. and Baumoel, D. (2015). Beyond the Thomas – Kilmann model: into extreme conflict, *Negotiation Journal*, 31(2), 89-103. DOI:10.1111/nejo.12084
- Walsh, F. (2002). A family resilience framework: Innovative practice applications. *Family Relations*, 51, 130 – 137. DOI: 10.1111/j.1741-3729.2002.00130.x

- Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10, 323-337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Wittkuhn, F. (2009). Professionalization of top management teams in family businesses [Master thesis, Universiteit Maastricht Faculty of Economics and Business Administration].
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik . *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 3 (3) , 1-9 .
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (21) , 497-507.
- Yoo, W., Mayberry, R., Bae, S., Singh, K., He, Q. and Lillard Jr., J. (2014). A study of effects of multicollinearity in the multivariable analysis. *Journal of Applied Psychology*, 4(5), 9. <https://doi.org/10.1016/j.biotechadv.2011.08.021.Secreted>