

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: (SORUNLARIN BİRİNCİ KUŞAĞIN
GÖRÜŞLERİYLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI)**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
AHMET İLHAN**

GAZİANTEP – 2016

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: (SORUNLARIN BİRİNCİ KUŞAĞIN
GÖRÜŞLERİYLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI)**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
AHMET İLHAN**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM YILDIRIM**

GAZİANTEP – 2016

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: (Sorunların Birinci Kuşanın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması)" başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 12/02/2016

Ahmet İLHAN



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER TABLOSU	xiv
GİRİŞ.....	1
1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI ve TANIMLAMALARI.....	3
1.1. Aile Sahipliğini Temel Alan Tanımlamalar	6
1.2. Ailenin Yöneticiliğini Esas Alan Tanımlamalar.....	7
1.3. Aile İle İşletmenin Etkileşimini Esas Alan Tanımlamalar	8
1.4. Sahipliğin Veya Yönetimin Transferini Esas Alan Tanımlamalar	9
1.5. Aile İşletmelerinde Vekalet Yaklaşımı.....	10
2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM YAPISI VE GELİŞİMİ	13
2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Yapısı	13
2.1.1. Monarşik (Paternalistik) Yönetim	14
2.1.2. Katılımcı (Partispeyt) Yönetim	15
2.1.3. Profesyonel (Aristokratik) Yönetim	16
2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Yapısının Gelişimi	21
2.2.1. Mülkiyet Gelişimi.....	23
2.2.2. Ailenin Gelişimi	34
2.2.3. İşletmenin Gelişimi.....	40
3. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞAM DÖNEMLERİ	50
3.1. Girişimcilik Dönemi	51
3.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi.....	58
3.3. İkinci Kuşağa Devretme Dönemi	63
3.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Dönemi	69
4. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	74

4.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	75
4.1.1. Ailenin Özverisi.....	77
4.1.2. Çalışanların Sadakati	78
4.1.3. Aile Kültürü.....	79
4.1.4. Uzmanlık	81
4.1.5. Esneklik ve Dinamizm.....	81
4.1.6. Ailenin Tanınmış Bir Unvanın Sağladığı Sosyal ve İş Çevresiyle İyi İlişkileri	82
4.1.7. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık	84
4.1.8. Uzun Vadeli Planların Yapılabilmesi	85
4.1.9. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme	86
4.1.10. Aile İlişkilerini Geliştirme	86
4.1.11. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık	87
4.1.12. Sosyal Duyarlılık	89
4.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	90
4.2.1. Aile İçi Çatışma	91
4.2.2. Rol Çatışması.....	92
4.2.3. Nepotizm	93
4.2.4. Aile Üyeleri Arasında Rekabet.....	95
4.2.5. Devretme Sorunu	96
4.2.6. Tutuculuk.....	98
4.2.7. Merkeziyetçi Yönetim	99
5. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAK ve İKİNCİ KUŞAKTAN	101
KAYNAKLANAN SORUNLAR	101
5.1. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak Kavramı	101
5.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Önemi	102
5.3. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak Yöneticilerin Sahip Olması Gereken	103
Özellikler	103
5.3.1. Örgütsel Yedekleme	104
5.3.2. Değişen Çevre Koşullarına Uyum	104

5.3.3. Yönetim Becerilerine Sahip Olma.....	106
5.3.4. Lider Yönetici Olabilme	106
5.4. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Avantaj ve Dezavantajları	107
5.5. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar	108
5.5.1. İkinci Kuşağın Ticari Anlamdaki Eğitim Eksikliği Sorunu.....	111
5.5.2. İkinci Kuşağın Mevcut Kaynakları Kontrolsüz Kullanması (Savurganlık).....	113
Sorunu.....	113
5.5.3. İkinci Kuşağın İtaatsizlik Sorunu	114
5.5.4. İkinci Kuşağın Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi (Sahiplenememe) Sorunu.....	116
5.5.5. İkinci Kuşağın Rekabet (Kıskançlık) Sorunu	118
5.5.6. İkinci Kuşağın Eğitimine Rağmen Kabiliyetlerinin Olmaması Sorunu	122
6. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN.....	124
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: (SORUNLARIN BİRİNCİ.....	124
KUŞAĞIN GÖRÜŞLERİYLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN.....	124
ARAŞTIRMASI).....	124
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	124
6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	125
6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	126
6.4. Anket Formunun İçeriği ve Veri Çözümleme Yöntemi	127
6.4.1. Pilot Uygulama ve Ölçümün Geçerliliği İle Güvenilirliği.....	128
6.4.2. Esas Uygulama ve Ölçümün Geçerliliği ile Güvenilirliği	129
6.4.3. Ölçek Faktörlerinin Belirlenmesi	130
6.5. Araştırmanın Hipotezleri	134
7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	138
7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	138
7.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunların	140
Değerlendirilmesi	140
7.3. İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle.....	142
Değerlendirilmesi ve Tespit Edilen Faktörlere İlişkin Bulgular.....	142

7.3.1. Cinsiyete Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann	143
Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	143
7.3.2. Yaşa Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis	144
H Testi İle Karşılaştırılması.....	144
7.3.3. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan	145
Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	145
7.3.4. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya.....	145
Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	145
7.3.5. İşletmenin Ortak Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan	148
Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	148
7.3.6. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan	148
Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	148
7.3.7. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya	149
Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	149
7.3.8. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre İtaatsizlik	150
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	150
7.3.9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan	151
Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	151
7.3.10. İşletme Sahipliğine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin.....	152
Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	152
7.3.11. Cinsiyete Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya.....	152
Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	152
7.3.12. Yaşa Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan	153
Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	153
7.3.13. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi.....	154
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	154
7.3.14. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi.....	155
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	155

7.3.15. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi.....	157
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	157
7.3.16. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	158
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	158
7.3.17. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun.....	158
Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	158
Karşılaştırılması.....	158
7.3.18. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiyeye Göre Aidiyet Duygusunun.....	160
Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	160
Karşılaştırılması.....	160
7.3.19. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi.....	162
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	162
7.3.20. İşletme Sahipliğine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu.....	164
Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	164
7.3.21. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz	166
Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle	166
Karşılaştırılması.....	166
7.3.22. Katılımcıların Yaşına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması.....	167
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	167
7.3.23. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz	168
Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	168
Karşılaştırılması.....	168
7.3.24. İşletmelerin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz	169
Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	169
Karşılaştırılması.....	169
7.3.25. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz	171
Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	171
Karşılaştırılması.....	171

7.3.26. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz.....	172
Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	172
Karşılaştırılması.....	172
7.3.27. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Mevcut Kaynakların	173
Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H.....	173
Testi İle Karşılaştırılması.....	173
7.3.28. İşletmede Önemli Yönetim Kararlarını Veren Kişiyeye Göre Mevcut	174
Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin	174
Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	174
7.3.29. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz	176
Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle	176
Karşılaştırılması.....	176
7.3.30. İşletme Sahipliğine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	177
Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	177
7.3.31. İllere Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis	178
H Testi İle Karşılaştırılması.....	178
7.3.32. İllere Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan.....	180
Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	180
7.3.33. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu	181
Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	181
HİPOTEZLER	184
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	196
8.1. Sonuç	196
8.2. Öneriler.....	200
KAYNAKÇA	203

ÖNSÖZ

Aile işletmeleri Türkiye'de ve Dünyada çok önemli bir paya sahiptir. Söz konusu işletmeler Dünya genelinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu bakımdan aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanması ve yönetimin bir sonraki kuşağa başarılı bir şekilde devredilmesi açısından ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bugüne kadar literatürde yapılan çalışmalarda aile işletmeleri ile ilgili yeterince çalışmanın olduğu ancak sadece aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların neler olduğu konusunda yapılan net bir çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle bu çalışma ile birlikte aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesinde karşılaşılan ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların tespit edilerek ortaya konulması ve bu sorunların önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca önümüzdeki dönemlerde yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlaması bakımından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Doktora eğitimim boyunca engin bilgisini ve desteğini benden hiç esirgemeyen, bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen ve tavsiyeleri ile çalışmama yön veren tez danışmanım ve çok değerli sayın hocam Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a, desteği, eleştirileri ve katkıları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte yardımlarını benden esirgemeyen, çalışmanın çeşitli safhalarında gösterdiği katkıdan dolayı ve yaşadığım bu zorlu süre zarfında güler yüzünü ve desteğini benden eksik etmeyen çok değerli ve çok kıymetli sayın hocam Doç. Dr. Tuğba BÜYÜKBEŞE'ye sonsuz teşekkür ederim. Çalışmamın her aşamasında tecrübeleri ile beni aydınlatan ve yol gösteren çok sevdiğim sayın hocam Prof. Dr. Selim ERDOĞAN'a çok teşekkür ederim. Bu tezin hazırlanması sürecinde yaşadığım her zorluk karşısında bana destek olan, vaktini, güler yüzünü, desteğini, özverisini, bilgisini benden eksik etmeyen ve en büyük katkıyı sağlayan çok değerli dostum Ercan İNCE'ye sonsuz teşekkür ederim. Yine bu süre zarfında tavsiyeleri, bilgisi ve samimiyeti ile bana yol gösteren ve çalışmama katkı sağlayan ve bana çok yardımcı olan çok değerli dostum Esra ÇIKMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tavsiyeleri, bilgisi ve içtenliği ile çalışmama her türlü katkıda bulunan değerli dostum Hüseyin ASLAN'A çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her aşamasında benden desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen, bu noktaya gelmemde büyük emeği olan ve bu çalışmanın oluşmasında bana maddi ve manevi her turlu katkıyı sağlayan, en önemlisi beni hayata karşı bilinçli ve duyarlı bir birey olarak hazırlayıp yetiştiren ve bugunlere gelmemi sağlayan sevgili Babam Metin İLHAN, sevgili Annem Tülay İLHAN ve çok kıymetli Kardeşim ağla İLHAN'a sonsuz teşekkür ederim. Aileme en derin ve iten saygılarımı sunarım ve bu çalışmayı onlara ithaf ederim. Saygılarımla...

Gaziantep, 2016

Ahmet İLHAN



ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: (SORUNLARIN BİRİNCİ KUŞAĞIN GÖRÜŞLERİYLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI)

Bu araştırma Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, ikinci kuşağın işletmeye katılması sonucu ortaya çıkan ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların analizinin yapılması ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır. Aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerine yapılan araştırmalar, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında ciddi problemler oluşturabileceğini ortaya koymaktadır. Bu aşamada en büyük dezavantaj özellikle birinci kuşaktan sonra işletme yönetimini devralacak olan ikinci kuşak aile üyesinin belirlenmesi ve yetiştirilmesini sağlayacak olan planlamanın yapılamamasıdır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçebildiğini ve bunların ise ancak yarısının üçüncü kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır. İkinci kuşaktan kaynaklanan sorunların analizi için Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı toplam 1142 aile işletmesine ulaşılmış 315 tanesiyle birebir görüşülmüş ve bunların 251'i değerlendirilmiştir. İnceleme sonucunda Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerindeki aile işletmelerinde ikinci kuşağın yönetime katılmasıyla beraber ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların neler olduğu incelenmiş ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, İkinci Kuşak, İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar.

ABSTRACT

PROBLEMS CAUSED BY THE SECOND GENERATION IN FAMILY BUSINESSES AND SOLUTION OFFERS RELATING THERETO: (A FIELD STUDY AIMING AT DETECTING THE RELEVANT PROBLEMS BASED ON THE VIEWS OF THE FIRST GENERATION)

The present study aims to analyze the problems caused by the participation of the second generation in the family businesses in the cities of Gaziantep, Kahramanmaraş and Adıyaman, and to present the solutions offered for these problems. Studies on the problems arising in family businesses reveal that the problems caused by the second generation may pose severe threats to the maintenance and sustainability of the businesses. The biggest disadvantage at this point is determining the member of the second generation who is to succeed to the management of the business after the first generation and planning his/her training. Furthermore, studies show that less than 1/3 of the family businesses successfully pass to the second generation only half of which can survive up to the third generation. For the analysis of the problems caused by the second generation, we reached a total of 1142 family businesses registered in Chambers of Industry and Commerce, and made one-on-one interviews with 315 of them, 251 of which were included in our study. The analysis aimed to find out the problems caused by the second generation when they participated in the management of the family businesses in the cities of Gaziantep, Kahramanmaraş and Adıyaman, and in conclusion, come up with solution offers for these problems.

Keywords: Family Businesses, Second Generation, Problems Caused by the Second Generation.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Pilot Uygulama ile Esas Uygulama Ölçümlerinin Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar	130
Tablo 2. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri	132
Tablo 3. Faktörlere Uygulanmış Kolmogorov-Smirnov Testi.....	134
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri	138
Tablo 5. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar	140
Tablo 6. Cinsiyete Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	143
Tablo 7. Yaşa Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	144
Tablo 8. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	145
Tablo 9. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	146
Tablo 10. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	147
Tablo 11. İşletmenin Ortak Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	148
Tablo 12. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	149
Tablo 13. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	149
Tablo 14. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiyeye Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	150
Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	151
Tablo 16. İşletme Sahipliğine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	152
Tablo 17. Cinsiyete Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	153
Tablo 18. Yaşa Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	153
Tablo 19. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	154
Tablo 20. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	155

Tablo 21. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	156
Tablo 22. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	157
Tablo 23. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	158
Tablo 24. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	159
Tablo 25. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	159
Tablo 26. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	160
Tablo 27. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	161
Tablo 28. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	162
Tablo 29. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	163
Tablo 30. İşletme Sahipliğine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	164
Tablo 31. Katılımcıların İşletme Sahipliğine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	165
Tablo 32. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	166
Tablo 33. Katılımcıların Yaşına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	167
Tablo 34. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	168
Tablo 35. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	169
Tablo 36. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	170
Tablo 37. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	171
Tablo 38. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	172

Tablo 39. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	173
Tablo 40. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	174
Tablo 41. İşletmede Önemli Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	175
Tablo 42. İşletmede Önemli Yönetim Kararlarını Alan Kişiye Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	175
Tablo 43. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	177
Tablo 44. İşletme Sahipliğine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	178
Tablo 45. İllere Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	179
Tablo 46. İllere Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	179
Tablo 47. İllere Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	180
Tablo 48. İllere Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	181
Tablo 49. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması	182
Tablo 50. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması	182

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1. Üç Boyutlu Gelişim Modeli.....	23
Şekil 2. Mülkiyet Gelişim Boyutları.....	24
Şekil 3. Kuşaklar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim.....	42
Şekil 4. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi.....	72
Şekil 5. Aile İşletmelerinde Gelişim Dönemleri ve Temel Özellikleri.....	73



GİRİŞ

Aile işletmeleri, dünya genelindeki birçok ülkede sayısal olarak ekonomi içindeki varlıkları çok büyük bir önem teşkil etmekte olup ülke ekonomilerinin lokomotifi durumunda yer almaktadırlar. Bununla birlikte aile işletmeleri gerek sayısal çoğunluk oluşturmak ve istihdam alanları açmak gerekse yerel kalkınma açısından büyük bir önem taşımaktadır. Aile işletmeleri, hem dünya hem de faaliyet gösterdiği ülke ekonomisi içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Herhangi bir yerde faaliyet gösteren bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu çerçevede aile işletmelerinin en ayırt edici özelliklerinden birisi işletme yönetimi ve stratejileri üzerinde aile üyelerinin ve kültürünün etkili olması gelmektedir. Bununla birlikte en önemli kuruluş amaçları arasında aile için bir geçinme aracının elde edilmesi, aile birliğinin korunması, mirasın bölünmemesi ve belirli bir güç odağının oluşturulması öncelikli olarak sayılabilir (Fındıkçı, 2014:51). Bu nedenle aile işletmeleri, orta ve uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ile birlikte ailenin geleceğini de dikkate alırlar. Bu yüzden aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinin varlıklarını uzun yıllar boyunca sürdürmeleri için ne yapmaları gerektiği, işletmelerin sürekliliklerinin sağlanmasının önündeki ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların neler olduğu, soruları önem kazanmaktadır.

Aile işletmeleri genel olarak KOBİ boyutundan başlayıp zaman içinde büyüyüp gelişmekte ve bunun sonucunda ulusal ve uluslararası ölçekli işletmeler haline gelmektedir. Ancak aile işletmelerinin devamlılığı kısa olmakta ve bir sonraki kuşağa devredilen işletme sayısı oldukça azalmaktadır. Günümüzün artan rekabet koşulları altında aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetimi devretmeleri işletmelerin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalara göre, aile işletmelerinin % 30'dan daha azı ikinci kuşağa geçebilirken sadece % 10'u üçüncü kuşağa geçebilmektedir. Başarılı bir yönetim geçişi iyi bir planlamaya bağlı olarak değişir. Bununla birlikte planlama tek başına başarı için garanti değildir. Aynı zamanda bir aile işletmesinde, işletmenin başarısı mülkiyet sahibi aile üyelerinin yapılarına da bağlı olarak değişir (Lansberg, 1999:5-6). Bu bakımdan yaşamlarına devam edebilen işletmeler, zaman içerisinde ikinci kuşağı kendi içlerinde yetiştirirler. İkinci kuşak aile üyelerinin işletmeye katılması yönetim anlayışında belirli oranda değişimlere yol açar. Kurucu girişimci olan birinci kuşağın belli bir seviyeye getirdiği işletmenin mevcut kendi doğruları ve yöntemleri ile ikinci kuşağın kendi anlayışı arasında anlaşmazlık

çıkılmaktadır. Bu çalışmada aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinin güçlü ve güçsüz yönleri, bu işletmelerdeki birinci ve ikinci kuşakların birlikte yer aldıkları aile işletmelerinin genel özellikleri, birinci ve ikinci kuşak arasındaki farklılıklar ve bunların sonucunda ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar incelenmeye çalışılacaktır. İkinci kuşaktan kaynaklanan sorunları tespit edip analiz edebilmek için ilgili literatür kaynaklarından yararlanılacaktır. Bu araştırma çerçevesinde ilk önce literatür taraması yapılacak, daha sonra Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde uygulama çalışması yapılacaktır. Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar bu çerçevede uygulama ve literatür bir araya getirilerek ele alınmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde literatürdeki devretme, yetiştirme, yönetimde istikrar ve devamlılık, aile kültürü ve yönetim yapısı gibi faktörler temel alınarak aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesinde karşılaşılan ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların tespit edilerek ortaya konulması ve bu sorunların önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Aile işletmelerinin genel olarak daha kapalı bir görünümü bulunmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha az değişime açık ve daha düşük oranda risk odaklı olduğu ileri sürülebilir. Aile işletmelerinde genel olarak yetki ve sorumluluk sınırları aile üyesi olup olmamanın belirlediğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte aile işletmelerinin şekilsel bir organizasyon şeması yok ve görev tanımları net olarak yapılmamıştır. Birinci kuşak aile işletmeleri büyüyüp işin hacmi arttığında bağımsız bir yönetim kurulu oluşturup profesyonelleşmenin sağlanması gereklidir. Ancak bu aile işletmelerinin bir çoğunda tam olarak yapılmamaktadır. Aile işletmelerinde; alınan kararlar, işletme kültürü ve yönetimin ikinci kuşağa devri gibi konular tamamen aileyi oluşturan üyelerin duygu ve düşünceleriyle sahip oldukları değer yargılarının bileşiminden oluşmaktadır. Bununla birlikte aile ve işletme politikaları genellikle birbirleriyle uyumludur. İkinci kuşak aile üyelerinin yeterli bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmadan işletme yönetimine getirilmesi hem kötü bir işletme yönetimine hem de uzun dönemde işletmenin sürekliliğine zarar veren bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI ve TANIMLAMALARI

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomik hayatında faaliyet gösteren şirketlerin büyük oranda aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak gayri safi milli hasılanın önemli bir kısmı aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Dünya'da ve Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı, bu oran Türkiye için %90'ların üstündedir, aile işletmeleri özelliklerine sahiptir (Karpuzoğlu, 2002:12). Örneğin, Amerikan ekonomisindeki işletmelerin yaklaşık %90'ı aile işletmesi olup çeşitli büyüklükteki aile işletmelerinin Amerika Birleşik Devletleri gayri safi milli hasılanın yarısını yani %50'sini oluşturdukları tahmin edilmektedir (Koentrojo ve Eliyana, 2015:128). Benzer şekilde aile işletmeleri Latin Amerika'da ortalama gayri safi milli hasılanın % 60'ına katkıda bulunmaktadır (International Finance Corporation World Bank Group, 2008:11). Bununla birlikte Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin % 65-90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'de ise aile işletmelerinin toplam işletmeler içerisindeki payının % 95'ler civarında olduğu ve ülkemiz gayri safi milli hasılanın % 75'inin üstünde bir bölümünün aile işletmeleri tarafından sağlandığı hesaplanmaktadır (Elalmış, 2011:1-2). Bütün bunlara bağlı olarak aile işletmelerinin bütün Dünya'da ve ülkemizde ekonominin ve uluslararası rekabetin temelini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Aile işletmeleri, genel olarak kuruluş aşamasında KOBİ boyutundan başlayarak zaman içerisinde gelişmekte ve ulusal hatta uluslararası işletmeler haline gelebilmektedir. Aile işletmelerinde aile ile işletme arasında bağlantı bulunmakta ve aile-işletme bağlantısı sahiplik, yöneticilik, çalışan olma ve kültür gibi çeşitli unsurlara dayanmaktadır. Buna bağlı olarak aile inanç ve değerlerinin hakim olduğu aile işletmeleri, dünyanın küresel bir pazar haline geldiği, değişim hızının giderek arttığı, yoğun bir rekabetin yaşandığı böylesi bir yapıya uyum sağlamada sorunlar yaşamaya başlamışlardır. Ülke ekonomilerinde hayati derece önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin düşük yaşama oranı ekonomileri tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının üçüncü kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:72).

Türkiye ve Dünyadaki aile işletmelerinin önemli bir bölümü devamlılıklarını uzun dönemler boyunca devam ettirememekte, işletmenin bir sonraki kuşağa devredilmesinde sorunlar yaşanmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:84). Bu sorunlar aile işletmelerinin yaşam

süreleri kısaltmakta ve sonraki kuşaklara devrolan işletme sayısını oldukça azalmaktadır. Aile işletmeleri konusunda Amerika'da yapılan araştırmalarda aile işletmelerinden ancak % 30'unun ikinci kuşağa, % 10'unun ise üçüncü kuşağa geçebildikleri (T.O'Hara ve Leah McClellan-Weiberle, America's Oldest Family Businesses) ortaya konulmuştur. Aynı araştırmada herhangi bir işletmenin aile işletmesi olsun ya da olmasın çok azının 25 yıldan fazla bir ömre sahip olduğu vurgulanmıştır. Bir başka araştırmada ise İngiltere'deki aile işletmeleri arasında birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçiş oranının % 33 düzeyinde olduğu yani her 3 şirketten 1'inin kuşak değiştirdiği, diğerinin ya satın alındığı ya da yok olduğu, ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçişte % 17'e, üçüncü kuşaktan dördüncü kuşağa geçişte ise bu oranının % 12'ye kadar gerilediği ortaya konulmuştur (Ateş, R. , 2013:104).

Aile işletmelerinin çoğunluğunun ortak temel sorunları arasında; kurumsallaşamamak, profesyonellerle geçinememek, ikinci kuşağın yetişmesi, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ve yetki devri öncelikle sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2014:79). Bu temel sorunlar yapılan araştırmaların da gösterdiği gibi işletmelerin yaşam sürelerini ve yeni kuşağa geçiş sayılarını azaltmaktadır. Bu bakımdan günümüzün artan rekabet koşulları altında aile işletmelerinin başarılı bir biçimde yönetilmesi ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi, aile üyeleri arasındaki çatışmaların önlenmesi ile aile işletmelerinin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinde genel olarak duygusallık ve rasyonelliğin bir arada bulunması çatışmaya neden olmaktadır. Aynı zamanda üretim faktörlerinin ailenin serveti olduğu düşüncesi hakimdir. Bu durum ise bir süre sonra aile üyeleri arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Yelkikalan, 2006:195). Bu çatışmaları önlemek ya da asgari düzeye indirmek için hem organizasyon düzeyinde hem de aile ilişkileri boyutunda kurumsal bir yapının aile işletmelerinde sağlanabilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin ayırt edici temel özelliklerinden birisi de iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile üyelerinin aktif olarak işletmede görev almasıdır. Kurumsal bir yapının özellikle ülkemiz aile işletmelerinde tam olarak sağlanamamış olması işletme ve aile ilişkileri içinde bir çatışmaya sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin başarısını ve sürekliliğini etkileyen bu çatışmaların en önemlisi kuşak çatışmalarıdır (Alayoğlu, 2004:522-523). Bu çalışmada; aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinin güçlü ve güçsüz yönleri, bu işletmelerdeki farklı kuşakların genel özellikleri ile bunun sonucunda ortaya çıkan özellikle aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar, yönetimin devri ve sorumluluk ile ilgili sorunlar incelenip bu sorunların çözülmesine

yönelik stratejiler geliştirilmesine çalışılacaktır. Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, aile işletmelerine ilişkin farklı tanımlar yer almakla birlikte üzerinde uzlaşma sağlanmış ortak bir tanım yoktur. Çünkü aile işletmelerinin kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kendine özgü kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği sektör gibi birçok faktör aile işletmelerinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkcı, 2014:36). Yapılan tanımların her biri konuyu farklı bir açıdan ele almıştır. Örneğin bazı tanımlarda aile işletmelerinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken bazılarında ise işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir. Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelikli olarak ele alınmaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006:109).

Aile işletmesi kavramını detaylı bir şekilde inceleyip açıklayabilmek için öncelikli olarak bu kavramla ilgili olarak yapılan çalışmaları gözden geçirmek yerinde olacaktır. Aile işletmeleri kavramını ele alan bilimsel çalışmalar özellikle 1970'lerden sonra artmaya başlamıştır (Ayrancı, 2009:3). Aile işletmelerinin bilimsel açıdan ele alınmaya başlaması özellikle 1988 yılında "Family Business Review" isimli bilimsel yönetim dergisinin ortaya çıkması ile hız kazanmıştır. Bu şekilde aile işletmeleri kavramı ile ilgili çalışmalar çeşitlenmeye başlamıştır. Family Business Review (1988) ilk sayısında Lansberg, Perrow ve Rogolsky aile işletmesi kavramı nedir? sorusunu gündeme getirmişlerdir. Daha sonra bu kavram üzerinde sorular sorulmaya devam edilmiş ve aile işletmesi kavramı Desman ve Brush (1991), Upton, Vinton, Seaman ve Moore (1993) tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:19).

Söz konusu bilimsel dergi sayesinde aile işletmeleri kavramı ile ilgili yapılan araştırma konuları çeşitlilik kazanmaya başlamıştır. Family Business Review (1988)'da aile işletmelerinde stratejik planlama, aile ve işletme kültürünün özellikleri, kurumsallaşma, girişimcinin başarısı, liderlik, aile işletmelerinin kendilerine özgü hedef ve amaçları, yetki transferi gibi çok çeşitli konular işlenmiştir (Hollander ve Elman, 1988), (Barnes ve Hershon, 1989), (Tagiuri ve Davis, 1992), (Lansberg, 1988), (Astrachan, 1988). Bununla birlikte aile işletmelerinin incelenmesinde dört önemli noktaya işaret edilmiştir ve bunlar; aile işletmelerinin oluşumunda ortaya konulan rasyonel yaklaşım, kuruluş aşamasına odaklanılan yaklaşım, büyüme ve gelişme safhalarına vurgu yapılan yaklaşımlar ve aile işletmelerinin işleyiş sistemlerine odaklanan yaklaşımlar şeklinde sıralanmıştır (Hollander ve Elman, 1988:145). Aile işletmeleri için yapılan birçok farklı tanımlama, kavramda yer alan bazı ortak

noktalara ve ayırt edici özelliklere göre çeşitli gruplara ayrılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bir ülke ekonomisinde lokomotif görevi yapan aile işletmelerini tanımlarken; servetin mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki hakimiyete ve kan bağına, ailenin işletme yönetimine katılmasından işletme kurucusunun başarısı ile işletmenin devamlılığının sağlanmasına kadar birçok farklı ölçütler kullanılmıştır (Akdoğan, 2000:32) ve (Karuserci, 2008:3). Buna göre aile işletmesi kavramı; kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak dört farklı bakış açısına göre değişik şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır.

1.1. Aile Sahipliğini Temel Alan Tanımlamalar

Aile işletmelerinin sahipliğini temel alan tanımlamalarda genel olarak bir takım özellikler göze çarpmaktadır. Aile işletmelerine yönelik tanımların ortak noktalarına genel olarak bakıldığında aile işletmesi için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülmektedir (Fındıkçı, 2014:36).

Aile işletmeleri ile ilgili sahiplik bakımından yapılan tanımlamalar incelendiğinde genel olarak mülkiyetin kime ait olduğu ve sahipliğin, kontrolün kimde olduğunu açıklayan tanımlamalar mevcuttur. Buna göre aile işletmelerinde işletmenin mülkiyetinin ve kontrolünün aile üyelerinin elinde olması gerektiği belirtilmiştir (Barnes ve Hershon, 1989:189). Bir başka ifadeye göre ise bir işletmenin sermayesinin en az % 60'ına bir ailenin üyeleri sahipse o işletme aile işletmesi olarak değerlendirilmektedir (Donckels ve Fröhlich, 1991:152). Bununla birlikte aile işletmelerinde, bir ailenin üyelerinin (aynı soy adına sahip olmaları ya da kuzen, yeğen vb. olanların) hissedar olmaları onların daha fazla oy hakkına sahip olmalarını sağlayan bir işletme türü olarak aile işletmesini karşımıza çıkarmaktadır (Ward ve Dolan, 1998:307).

Yönetim boyutu ile ilgili özelliklere dayalı olarak yapılan tanımlar şu şekilde ifade edilmektedir. Potobsky (1992)'ye göre, aile işletmeleri aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştıkları işletmelerdir (İçin, 2008:4). Bununla birlikte aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile üyelerinde toplanması ya da toplanmamasıdır (İlter, 2001:4). Aile şirketlerine, yönetimdeki hakimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az % 10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır (Günel, 2005:14). Bu özelliklere dayanarak aile işletmelerine yönelik olarak

yapılan tanımlarda yönetim boyutunun belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Ailenin ve işletmenin çıkarları ya da ailenin istekleri ve ihtiyaçları ile işletmenin istek ve ihtiyaçları arasında farklılıklar ortaya çıkabilir. İşte bu nedenle yönetim kavramı aile işletmesi için önemlidir. Yönetim hem aile değerleri hem de mülkiyet korunması bakımından belirleyicidir (Fındıkçı, 2014:39-40). Buna göre aile işletmelerini sahiplik kriterine göre kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz. Aile işletmeleri, iki ya da daha fazla aile üyesi tarafından kontrol altında tutulan, yönetim ve mülkiyette aile üyelerinin büyük bir oranda paylarının olduğu işletmeler olarak değerlendirilmektedir (Bowman, 1991:4).

İşletme ve kültür boyutları ile ilgili özelliklere dayalı olarak yapılan tanımlamalarda ise sahiplik kriterine göre yapılan değerlendirmelerde, ailenin kendi işletmesini istediği gibi etkileyebileceği anlayışının hakim olduğu görülmüştür. Buna göre aile işletmesi tanımlarında işletme kavramının öne çıkması, ailenin kurduğu kurumun aynı zamanda modern bir işletme yapısına da sahip olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2014:40). İşletme boyutunda öne çıkan tarafın, kurumun modern işletme özelliklerine sahip olması ve bunun gelecek varislere aktarılabilmesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu kriterlere göre aile işletmeleri; iki ya da daha fazla aile üyesinin akrabalık ilişkileri ve yöneticilik rolleri, sahiplik hakları ile işletmeyi yönetmeleri veya sahibinin işletmenin kurumsal özelliklerini varisine aktardığı işletmeler olarak tanımlanmıştır (Vinton, 2009).

Bununla birlikte kültür boyutu aile işletmelerinin aile işletmesi hüviyeti kazanmasında etkili olan kavramlardan birisidir. Çünkü ailenin kendine has olan kültür yapısı zamanla işletmenin de kültürünün oluşmasında belirleyici olmaktadır (Fındıkçı, 2014:40). Aile işletmelerinde genel olarak ailenin sahip olduğu kültür, işletmeye de yansımaktadır. Bu durum ise geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer yargıları ve inançlar bütünlüğü gibi kuvvetli bir kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır (Akça, 2010:8). Buna göre aile işletmesi; aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı kurumsal bir yapı olup, aile işletmesi ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapı olarak tanımlanmaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006:110).

1.2. Ailenin Yöneticiliğini Esas Alan Tanımlamalar

Ailenin yöneticiliği ile ilgili tanımlamalar, genel olarak belli bir ailenin üyelerinin o işletmede yönetici niteliğine sahip olmasını esas almaktadır. Bu tanımlarda aile işletmelerinin ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetildiği, yönetim kademelerinin önemli bir

bölümünün aile üyeleri tarafından doldurulduğu ve kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu özellikleri üzerinde durulmaktadır (Yelkikalan, 2006:196). Dolayısıyla aile işletmelerinde yönetici kadrosunun büyük çoğunluğunun aynı aileden olması önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak aile işletmelerinde yöneticiler yeteneklerine ve bilgilerine göre görevlendirilmeyip daha çok ailede kan bağıının yakınlık derecelerine göre görevlendirilmektedirler (Reid, Dunn, Cromie ve Adams, 1999:6).

Aile işletmelerinde bir ailenin üyelerinin işletmeyi yönetiyor olması yeterli olarak değerlendirilmektedir (Barry, 1989:297). Bunun için aile işletmelerinde, aile üyelerinin yönetimde ve işletme içinde ağırlığa sahip olmaları ya da işletmenin tepe yöneticileri içinde sayı ve derece olarak üstün konumda olmaları gerekmektedir (Dunn, 1996:150). Bununla birlikte aile işletmelerinde, işletmeye yön veren iki ya da daha fazla aile üyesinin bulunması gerektiği ve bu kişilerden de en az birinin işletmenin amaçları doğrultusunda liderlik pozisyonunu üstlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Tagiuri ve Davis, 1996:200). Aile üyelerinin bir işletmenin örgütsel amaçları doğrultusunda faaliyetlerinde bir araya gelmesi o işletmenin aile işletmesi olarak ifade edilmesini sağlamaktadır (Tagiuri ve Davis, 1992:44). Tüm bu özelliklere dayalı olarak aile işletmelerinde işletmenin üst yöneticisinin ya işletme kurucusu ya da işletme kurucusunun soyundan gelmiş olmasını öngörmektedir (McConaughy, Matthews ve Fialko, 2001:36-37).

1.3. Aile İle İşletmenin Etkileşimini Esas Alan Tanımlamalar

Aile ve işletme arasındaki karşılıklı etkileşimi esas alan tanımlamalar genel olarak aile işletmelerinde, ailenin işi ve işin de aileyi etkilemesi söz konusudur. Aile işletmelerinde işletme ve aileyi birbirinden ayrı tutmak mümkün değildir. Dolayısıyla bu iki faktörün birlikte var olduğu kabul edilmektedir (Şanal, 2011:9). Buna göre aile üyelerinin işletme içinde düşük ya da yüksek dereceli herhangi bir kadroda çalışmaları ve işletmenin faaliyetlerini etkileyebilmeleri aile işletmesinin oluşmasını sağlamaktadır (Astrachan ve Shanker 1996:112-113). Longenecker ve Moore (1991)'a göre ise aile işletmesi, iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş hali olarak tanımlanmaktadır (Elalmış, 2011:6). Davis (1983)'e göre ise işletme ve aile kümeleri arasında etkileşimin olduğu bir işletme aile işletmesi olarak ifade edilmektedir (Ayrancı, 2009:9). Burada asıl önemli olan noktanın aile ve işletme arasındaki etkileşimin karşılıklı olarak uyumlaştırılması olduğunu söyleyebiliriz. Craig'e göre aile ve işletme kavramlarının karşılıklı olarak etkileşim halinde olmaları nedeniyle aile işletmeleri karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Akça, 2010:5).

Bu etkileşimin ortaya çıkmasını sağlayan unsur ise aile ve işletmenin istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitliliğidir. Aile işletmelerinde aile fertlerinden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Aile işletmelerinde kurucu ailenin istek ve ihtiyaçları ile işletmenin amaç ve hedefleri zaman içinde farklılaşabilmektedir (İçin, 2008:6). Bu farklılığı ortadan kaldıran ise aile ve işletme arasındaki ortak zemini oluşturan ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Bu bağlamda aileyi geleceğe taşıyacak bir yapının hazırlanması gerekmektedir (Günver, 2004:174). Aile ve işletme arasındaki etkileşimi esas alan tanımlamalarda işletme ve aile sistemleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin göz önüne alınması gerektiği ortaya konulmaktadır.

Aile işletmelerinde, işletme ve aile arasındaki ilişkilerin dinamikleri; aile yapısı ve işletme yapısı olmak üzere iki grup faktörün etkisi altında aile işletmeleri çatısı altında faaliyet göstermektedir (Rodsutti ve Makayathorn, 2005:18). Buna göre aile yapısı; duygusal eksenli faktörlerden oluşmakta olup bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme yapısı ise rasyonelleşme odaklı faktörleri içermekte olup bu faktörler verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik ve karlılıktır (Yelkikalan, 2006:197). Aile yapısı ve işletme yapısı arasında belirlenen amaç ve hedefler ölçüsünde belirli bir oranda denge kurulması şarttır. Bunun içindir ki aile ve iş dengesi yapısında ailenin yönlendirici, denetleyici ve ufuk açıcı gibi rolleri üstlenmesi, işletmenin ise belirli kurallar bütünü dahilinde işleri yürütmesi ve aktif çaba içinde olması beklenir (Fındıkçı, 2014:56).

1.4. Sahipliğin Veya Yönetimin Transferini Esas Alan Tanımlamalar

Sahipliğin veya yönetimin transferini esas alan tanımlamalar ise yönetimin süreklilik sağlanacak şekilde bir ailenin sonraki kuşaklarına devredilmesi ile ilgilidir. Burada devretme süreci planlaması, bir sonraki liderin seçimini ve yetiştirilmesini içerir. Kuşaktan kuşağa geçiş ise aile işletmelerinin tüm paydaşlarını içeren daha uzun soluklu bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Günver, 2004:170). Akdoğan (2000)'a göre tanım nasıl konulmuş olursa olsun bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için şimdi ya da daha önceki yöneticinin ya da kurucunun çocuklarının işletmenin yönetiminde görev almış olması ve en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi ölçütünün yerine getirilmiş olması gerekmektedir (Karuserci, 2008:4). Donnelley (1964)'e göre, bir ailenin en az iki kuşağının işletme yönetimi ile ilgileniyor olması ve bu bağlantının işletme politikaları ile aile amaçları arasında bir etkileşim sağlaması durumunda aile işletmesinden bahsedilebilir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:21). Bir işletmenin hem yönetim hem de sahiplik oy çoğunluğu hakkını yeni kuşaklara

devretmesi sonucunda o zaman aile işletmesi kavramından bahsedebiliriz (Ward ve Dolan, 1998:305-306). Aile işletmelerinin yapılanması üç boyutla gerçekleşmektedir. Buna göre; (a) mülkiyet-işletme boyutu, işletmenin kontrolü sağlanması (b) aile katılımı boyutu, aile üyelerinin yönetime katılmaları ve (c) gelecek kuşak için yönetici transferi boyutu, liderliğin kime geçeceği planlanmaktadır. Böylece aile üyelerinin yönetime katılmaları ile birlikte liderliğin kime devredileceği planlanmaktadır (Handler, 1989:261).

Aile işletmelerinde, işletmenin gelecek kuşak aile üyelerine devredilmesi aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerden biri olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinin liderleri gelecekteki varisleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi bakımından büyük bir fırsat ve motivasyona sahiptirler, aynı zamanda işletmeyi devralacak potansiyel varislerin işletmede devirden önce çalışmalarının önemli olduğu vurgulanmıştır (Fiegener, Brown, Prince ve File, 1994:315-317). Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson (1985) ise iki ya da daha fazla aile üyesinin işin içinde doğrudan yer aldığı işletme tipinin aile işletmesi niteliği kazanması açısından şart olduğunu belirtmişlerdir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:21).

Donnelley (1996), aile işletmesini tanımlarken işletmenin mevcut ilişki ve süreçlerini ele alıp aile işletmesini "en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaç ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler" olarak tanımlamıştır (Günver, 2004:170). Bütün bu özelliklere bağlı olarak sahipliğin veya yönetimin transferi bakımından yapılan tanımlar, aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olan sürdürülebilirlik ve gelecek planlamasına dair anlayışı ele almaktadır. Bu bakımdan yönetimin transferi ile ilgili yapılan tanımların dinamik bir anlayışa sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürüp varlığını gelecek kuşaklara devredebilmesi için aile ve iş ilişkilerine önem vermesi, aile ile işletme arasında denge kurulması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu şekilde aile işletmesinin yönetiminde bulunan aile üyelerinin aile ve iş ilişkilerini yönetmede paylarının büyük olduğunu sonucuna ulaşabiliriz.

1.5. Aile İşletmelerinde Vekalet Yaklaşımı

Vekalet teorisi, ekonominin temel varsayımlarını kabul ederek muhasebe, finans, pazarlama, siyaset bilimi, sosyoloji ve örgütsel davranış alanlarında uygulamaya konu olmuş bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Eisenhardt,1989:57). Bununla birlikte vekalet yaklaşımı; aile içi ve aile dışı yöneticilerin karşılaştırılması, sahiplik yapısı ve başarı ilişkileri,

ailenin yönetimdeki ağırlığı ve sürdürülebilir refah ilişkisi, özverlilik, vekalet maliyetleri, vekalet maliyeti ile finansal varlık ilişkilerinin incelenmesine konu olmaktadır (Ayrancı, 2009:190). Vekalet yaklaşımının organizasyon teorisine yaptığı katkılar; yönetici ücretlendirme ve ödüllendirme planlarının yapılması, risk yönetimi, bilgi akış sistemleri ve tasarımı, çeşitlendirme ve farklılaştırma, stratejik iş birimleri oluşturma, çeşitli işletmeler arası birlikteliklerde karar veren yönetici konumundaki kişi ile sahip durumundaki taraf arasındaki sorunların netleştirilmesi ve çözüm alternatiflerinin geliştirilmesinin gerekliliğine dikkat çeken konular olarak belirtilmektedir (Dil ve Gümüştekin, 2008:302).

Vekalet teorisi kısaca asil ve vekil arasında yapılan asil vekil sözleşmeleri kapsamında ortaya çıkan asil ile vekil ilişkilerini temel alarak taraflar arasında hak ve yükümlülük ihlalleri olarak yaşanan problemleri ortaya çıkarmakta ve bu ilişkiden doğacak olan maliyetleri ele almakta ve bu mekanizmayı anlamaya çalışarak sorunları belirli oranda azaltmayı hedeflemektedir (Çelik ve Bedük, 2014:34). Bununla birlikte vekalet teorisi özellikle, bir tarafın (asil yani vekalet veren) işi yürütmesi için bir diğerine (vekil) yetki vermesi, diğer bir ifade ile vekalet vermesi durumunda her zaman karşılaşılabilecek olan vekalet ilişkilerini incelemektedir (Dil ve Gümüştekin, 2008:303). Vekalet yaklaşımında en riskli olarak görülen durumların başında ise vekalet ilişkisinde yöneticilerin işletmeye veya işletme sahiplerine zarar vermeyi göze alarak kendi menfaatlerini öne çıkarmak istemeleridir (Eisenhardt,1989:65). Ortaya çıkan bu durumun engellenmesi ise asil-vekil problemlerinin azaltılması, önlenmesi çabaları ile asilin bir maliyete, işlem maliyetlerine yani vekalet maliyetlerine katlanması ile sonuçlanmaktadır (Çelik ve Bedük, 2014:34). Böylece vekalet yaklaşımının asil ve vekil arasındaki ilişkileri düzenlemesi ve olası yaşanacak olan problemleri azaltması bakımından doğru bir şekilde analiz edilip kullanılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak vekalet teorisi yaklaşımından yararlanılarak; (1) kurumsallaşma, (2) yönetim kurulunun yapısı ile kontrol mekanizmalarının oluşturulması (Schulze ve diğerleri, 2001; Atkinson, Galaskiewicz, 1988; Mustakallio ve diğerleri, 2002; Mallette, Fowler, 1992; Li, 1994), (3) sahiplik ve işletme performansı arasındaki ilişki (Thomsen, 1999; Turaboglu, 2002; McConaughy ve diğerleri, 2001), konularında inceleme yapılmıştır. Bununla birlikte vekalet teorisi yaklaşımı ile birlikte kaynak bağımlılığı kuramı da aile işletmelerinin temel yapısal dinamiğini anlamak için faydalı bir kaynak olarak sunulmuştur (Dil ve Gümüştekin, 2008:307). Ayrıca yapılan pek çok

araştırma, aile işletmelerinde ailenin hem yönetici ve sahip olması hem de aile yeleri arasındaki duygusal bağlılıktan dolayı vekalet maliyetlerinin oluşmasının nlendiğini savunmakta ve bunun sonucunda aile işletmelerini vekalet maliyetleri bakımından en iyi konumdaki işletmeler olarak değerlendirmektedir (Ayrancı, 2009:26). Ancak bu avantajlı konum aile yeleri dışındaki yöneticilerin yoğunluğuna yani ağırlığına göre değişmektedir. Sonuç olarak yoğunluğun azalmasına yani aile yesi olmayan kişilerin yönetime daha fazla katılmalarına göre işletmenin vekalet maliyetlerinin arttığı ve verimliliğinin azaldığı ileri sürülmektedir. Yoğunluk tam ise yönetim tamamen aile üyelerinden oluşuyor demektir. Bu durumda ise vekalet maliyeti sıfır olur ve böyle aile işletmelerine de "sıfır vekalet maliyetli" işletme adı verilir (Ayrancı, 2009:27). Bütün bunlara bağlı olarak aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devrinde yaşanabilecek muhtemel vekil sorunları ile aile dışından gelen profesyonel yöneticiler ile ilişkilerde ortaya çıkabilecek olan vekil sorunları çözülebilir. Böylece işletmenin amaç ve hedefleri, vizyonu, misyonu ve paylaşılan değerlerine ağırlık verilerek bir sonraki kuşağın ve aile dışından profesyonel yöneticilerin beklentileri ile ailenin değerleri uyumlu bir hale getirilerek işletmenin sürekliliği için önemli bir adım atılmış olur.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM YAPISI VE GELİŞİMİ

2.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Yapısı

Aile işletmelerinde uygulanan yönetim yapısı, genel olarak tüm işletmelerde uygulanan işletme yönetimi ilke ve kuralları ile aynıdır. Ancak aile işletmelerinde uygulanabilecek yönetim tarzları temel olarak aile işletmelerinin kendine has sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle farklılaşmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:94). Aile işletmelerinde yönetim yapısı, diğer işletmelerde olduğu gibi genelde tepe yöneticisinin öngörüsüyle belirlenir (Aydiner, 2008:61). Bununla birlikte yalnızca aile işletmelerine özgü bir takım yönetim ilkeleri vardır ve bu ilkeler aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için var olan temel koşullardır. Aile işletmelerine yönelik bu yönetim ilkelerini; paylaşılan değerler, paylaşılan güç, ilişkileri sürdürmek için paylaşılan faaliyetler, öğrenme ve büyüme arzusu, gelenekler, yeni fikir ve yöntemlere açık olmak, karşılıklı saygı, samimi ilişkiler, yardım ve destek, özel hayata saygı duymak, kişiler arasındaki sınırları tanımlamak şeklinde özetleyebiliriz (Pazarcık, 2004:41). Söz konusu yönetim ilkelerine bağlı olarak aile işletmelerinde uygulanabilecek yönetim tarzları ortaya çıkmaktadır. Bu yönetim tarzlarının oluşumlarının daha çok aile işletmelerinin içinde bulunduğu yaşam evreleri ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz (İçin, 2008:13).

Yönetim tarzının, bir aile üyesi yöneticisinin aile işletmesini stratejik olarak yönetmesi ve karar almada anahtar bir rol oynaması ile yöneticinin pozisyonu ve gücü ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz (Chung, 2012:872). Bu bakımdan yönetim tarzı, büyük ölçüde aile işletmelerinde tepe yöneticileri tarafından belirlenmektedir (Karpuzoğlu, 2002:28). Burada yönetici gücünü, ailedeki ve işletmedeki pozisyonundan almaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:94). Genel olarak yönetim tarzının tepe yöneticisinin öngörüsüyle belirlendiği aile işletmelerinde, yönetim tarzlarının özellikleri ve aile işletmelerindeki yansımaları farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu yüzden aile işletmelerinde görev alan yöneticiler, başarı planlaması yaparken çok farklı özelliklere uyum sağlamak ve onlarla mücadele etmek zorundadırlar (Lansberg, 1988:121). Aile işletmelerinin yaşam evrelerinin uzun süreli olması (ikinci veya üçüncü kuşağa devredilmesi) için önemli bir yönetim tarzı sistemi kurulması gerekmektedir. Yönetim tarzlarına göre belirlenen kriterler öngörülen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Aile işletmelerinde, işletme sahibi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişi olur (Karpuzoğlu, 2002:21). Çünkü kurucuların büyük kısmı kendi sağlıkları yerindeyken işletmelerini bir başka kişiye devretmeyi düşünmezler (Şanal, 2011:9). Buna göre, yönetim

tarzının büyük oranda aile işletmesi yöneticisi (kurucusu) tarafından belirlendiği aile işletmelerinde genel olarak üç farklı yönetim tarzından söz edilmektedir (Aydiner, 2008:61), (Karpuzoğlu, 2002:28) ve (İçin, 2008:13).

2.1.1. Monarşik (Paternalistik) Yönetim

Merkeziyetçi yönetim tarzı olarak da isimlendirilen monarşik yönetim tarzında, tepe yöneticisi çalışanların istekleriyle ilgilenip, onları koruyup gözetse bile çalışanlara herhangi bir söz hakkı tanımaz (Aydiner, 2008:61). Tepe yöneticisinin ya da kurucunun tek başına söz sahibi olduğu aile işletmelerinde yönetimin özellikleri; (1) karar almada aşırı merkezileşme, (2) işletmenin hayatta kalması ve büyümesi için bir ya da iki kişiye aşırı bağımlı olması, (3) yönetim becerisi ve eğitim eksikliği ve (4) ataerkil paternalistik bir kültür göstermesi şeklinde sıralanmaktadır (Charan, Hofer ve Mahon, 1980:1-2). Monarşik yönetim tarzı gösteren aile işletmelerinde karar alma süreci, genel olarak bir ya da iki kişiye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak bu tür özellikler gösteren yönetim yapılanmalarında hiyerarşinin aileye yakınlık derecesi ile belirlendiğini ifade edebiliriz (İçin, 2008:16). Bununla birlikte ailelerin kendi değerleri ve amaçları işletmelerin uygulamalarını etkilemekte olup böylece ailelerin katılımı ile işletmede birçok yeni girişim ortaya konmaktadır (Chrisman, Chua ve Steier, 2003:443). Buna bağlı olarak aile işletmelerinin yönetim tarzı ile işletme uygulamaları arasında bir ilişki olduğunu ileri sürebiliriz. Ancak monarşik yönetimde tepe yöneticisi, çalışan kişilere hiçbir söz hakkı tanımaz ve kurucunun inancı ve değerleri işletmenin değerlerini tamamen oluşturur (Karuserci, 2008:10-11).

Monarşik yönetim tarzında karar mekanizmasının başında yer alan aile üyeleri aynı zamanda karar alma yetkisini de elinde bulundururlar. Bu durum ise çalışanların işteki yaratıcılıklarını ve yeteneklerini kullanmalarını engellemektedir (Aydiner, 2008:62). Aile işletmelerinde bu yönetim tarzının uygulanması durumunda, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmesi ve gerektiği zaman karar alma sorumluluğunu üstleneceği bir çalışma ortamının oluşması zordur. Dolayısıyla ailenin merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahip olmasının işletme içinde çalışanların iş yapma biçimlerini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte işletme sahibi yetkiyi kullanarak en doğru işi yapmaya çalışmaktadır. Ancak aile işletmelerinde monarşik bir yönetimle yetkinin bir kişinin ya da bir grubun elinde toplanması bazı sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden işletmenin büyüyebilmesi ve kurumsallaşabilmesi adına yetkinin astlara devredilmesi çok önemlidir (Çetin, Özcan, Taşkiran ve Özdemirci, 2010:22). Monarşik

(paternalistik) yönetim yapısındaki işletmelerde, yetkinin tek bir elde toplanması ve merkezileşmesi sonucunda kurumsal kültürü oluşturacak bir işletme yapısının elde edilmesi hemen hemen imkansız hale gelmektedir. Bu yönetim yapısının sonuç olarak çalışanlar arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması esnasında kullanılan yöntemleri ve işletme kültürünü önemli ölçüde etkilediğini söyleyebiliriz.

2.1.2. Katılımcı (Partispeyt) Yönetim

Oligarşik yönetim tarzı olarak da isimlendirilen bu yönetim biçiminde hisselerin çoğu aile üyelerinde olup, işletmede belirli alanlarda teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin yer aldığı bir model olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2002:28-29). Katılımcı yönetimde, işletme hisselerinin çoğunluğu aile üyelerine ait olsa bile işletme içerisinde alanla ilgili uzmanlaşmış profesyonellere yer verilmektedir. Dünya ekonomilerinin gelişmesi ve işletmelerin büyümesi sonucunda işletmelerin yönetim sistemlerinde profesyonellik ön plana çıkmış, işletme sahibi aile üyeleri ile işletmeyi yöneten yöneticiler birbirlerinden ayrılmaya başlamışlardır (İçin, 2008:22). Katılımcı yönetim tarzında dikkat çeken en önemli noktalardan birisi, aile değerlerine olduğu kadar iş değerlerine de büyük önem verilmekte ve o işe en uygun olan kişi istihdam edilmektedir (Bilgin, 2007:17). Dolayısıyla bu yönetim tarzında nepotizm gibi aile üyelerine yönelik kayırmalar içeren uygulamalar yoktur veya yok denecek kadar azdır (Arslan, E. , 2006:74). Bu şekilde profesyonel bir yaklaşım sergilenerek hem ailevi değerler hem de iş değerleri önemszenmiş olmaktadır (Karuserci, 2008:11).

Katılımcı yönetim tarzı aynı zamanda gelecek olan varise (halefe) tecrübe kazanması için bir fırsat sağlar (Dunemann ve Barrett, 2004:28). Ancak bu aşamada üzerinde durulması gereken en önemli nokta, aile üyeleri ile aile üyesi olmayan uzman kişiler arasında çatışma çıkabileceğinden iş bölümü yapılması gereklidir (Aydiner, 2008:62). Bu bakımdan aile işletmesinde aile üyeleri ile aileden olmayan uzman çalışanların beraber çalışmaları ve hissedar sayısının çok olması gibi nedenler problem oluşturacağından yapılması planlanan işlerin tespit edilmesi, yetkilerin ve sorumlulukların önceden belirlenmesi oldukça önem taşır (Karpuzoğlu, 2002:29-30). Bu noktada aile dışından bir yöneticinin görevlendirilmesi işletmenin strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda aile ve iş değerleri arasında bir denge kurulmasını sağlaması ve çıkar gruplarının beklentilerini karşılaması bakımından büyük önem taşır (Şanal, 2011:13). Burada bahsedilen işletmelerin çıkar grupları olarak hissedarlar, devlet, bankalar, diğer işletmeler yani rakipler, yerel yönetimler, yatırımcılar ve müşteriler ön plana çıkmaktadır (Baums ve Scott, 2005:15). Katılımcı yönetim anlayışında aile dışından

profesyonel uzman kişilerin yer alması özellikle büyüyen aile işletmelerinde yer alan aile üyelerinin yetersiz kalmasıyla birlikte ortaya çıkan bilgi ve tecrübe eksikliklerinin giderilmesi bakımından son derece önemlidir. Aynı zamanda katılımcı yönetim biçiminde profesyonellerin yer alması yönetim faaliyetleri içerisindeki problemlerin ortadan kalkmasına ve işletmelerin verimliliklerinin artmasına yardımcı olur. Aslında buradaki temel sorun ekonomik gelişmelerle birlikte aile işletmelerinin büyümesinin bir sonucu olarak; mülkiyet yapılarının değişmesi, hissedarların çoğalması ve bu hissedarların tamamının yönetim kurulunda yer almalarının imkansız hale gelmesidir (İçin, 2008:23). Bu sorun ise aile işletmelerinde benimsenen katılımcı yönetim tarzı ile aşılmaya çalışılmaktadır. Bu yönetim tarzında uzman profesyonellerin yer alması, hisse sahibi aile üyelerinin yönetim faaliyetlerinde eksik kaldıkları görevleri yerine getirmesi ve işletmenin kurumsal yönetime olan ihtiyacının giderilmesi bakımından destek sağlamaktadır. Burada unutulmaması gereken nokta katılımcı yönetime, aile işletmelerinde büyüme süreci ile birlikte sahiplik ve yönetimin uygun zamanda ayrıştırılmasını gerektirmesinden dolayı ihtiyaç duyulmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:95).

Aile işletmeleri yeni kuşakların katılmasıyla birlikte daha kompleks (karmaşık) bir yapı gösterme eğiliminde olup bunun nedenleri ise işletmenin yeni iş alanlarına yönelmesi ve aile üyelerinin yani aile soy ağacının genişlemesi olarak gösterilmektedir (Lansberg, 1999:3). Bu evrede yer alan aile işletmelerinde, faaliyet gösterilen alandaki iş için gerekli olan niteliklere sahip olmayan aile üyelerinin işletmede istihdam edilmesi ise işletmenin büyüme hızının ve gelirlerinin azalmasına ve maliyetlerinin artmasına neden olan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004:72-73). Bu yaklaşımların sonucu olarak aile üyelerinin iş yapma nitelikleri ile işin gereklilikleri arasında bir uyum ve dengenin sağlanması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu dengenin sağlanması durumunda ise aile işletmesinin belirlediği hedef ve politikalarını gerçekleştirebileceğini ve bunları yaparken en az zararla çıkabileceğini ileri sürebiliriz.

2.1.3. Profesyonel (Aristokratik) Yönetim

Aile işletmelerinden genel olarak ailenin değerlerini, beklentilerini ve amaçlarını yansıtan bir yönetim yapısı sergilemeleri beklenmektedir. Aile içinden bu özellikleri yansıtacak nitelikte bir üye olmadığında dışarıdan profesyonel bir destek alınması söz konusu olmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimde, hem aile üyesi yöneticilerin hem de dışarıdan aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin çalışması belirli durumlarda yetki ve sorumlulukların

paylaşılması konusunda bazı sorunları da ortaya çıkaran tartışmalı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte dışarıdan profesyonel olarak yöneticilik yapacak aile üyesi olmayan kişiden ailenin örgütsel yapısını, politikalarını, beklentilerini ve örgütsel süreçlerde ailenin değerlerini yansıtan kararlar vermesi beklenir (Walsh, 2011:48-49).

Aile işletmelerinde genellikle aile üyeleri arasında yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, iş bölümüne gidilmemesi ya da mevcut iş bölümüne riayet edilmemesi sonucunda aile dışından yönetici olarak çalışan kişilerin yönetimde kimlerin olduğunu bilmemelerine ve çalışma sisteminin nasıl işlediğine dair sorunlar yaşamalarına sebep olmaktadır (Çetin, Özcan, Taşkiran ve Özdemirci, 2010:22). Bununla birlikte aile işletmelerinde ölçek olarak kurumsal bir yapı gerektirecek kadar kompleks (karmaşık) evreye ulaşmadan önce stratejik olarak alınan kararların çoğu genellikle aile üyesi olan kişilerin etkisi ve kontrolü altında gerçekleşmektedir (International Finance Corporation World Bank Group, 2008:18). Ancak aile işletmelerinde günümüze doğru birden fazla kuşağın işletmede istihdam edilmesiyle birlikte deneyim ve uzmanlık gerektiren teknik bilgilere olan ihtiyaçların artması sonucunda profesyonel yöneticilere yer verilmeye başlanmıştır. Bunu destekler nitelikte Demsetz ve Lehn (1985), ABD'deki işletmelerde geleceğe dair hissedarların kontrolündeki önemli iş kararlarından daha ziyade profesyonel yöneticilerin kontrol ve yönetiminde bir ayırımı tipik olarak gidileceğini gözlemlemişlerdir (Anderson ve Reeb, 2003:1304). En az ikinci kuşağın istihdam edildiği aile ve iş değerlerinin, hedeflerinin ve amaçlarının giderek daha karmaşık bir hale geldiği evredeki aile işletmelerinde aile üyelerinin dışında büyümenin ve gelişmenin bir sonucu olarak profesyonellere çalışma imkanı verilmektedir (Şanal, 2011:12).

Aile işletmelerinde ölçek olarak belirli bir oranda büyümenin sonucunda işletme fonksiyonları çeşitlenmekte ve karmaşık bir yapı göstermekte olup ancak bu fonksiyonların birbirlerinden tam olarak ayrılmamış olmaları ve tüm yetki ve sorumlulukların sahip yöneticide toplanması nedeniyle yönetimin temel fonksiyonları planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetleri sadece sahip yöneticinin eğitim, bilgi, beceri ve deneyimine bağlı olarak gerçekleşmektedir (İçin, 2008:17). Bu durum ise temel yetkinliklere dayalı bir istihdam politikası çerçevesinde profesyonel bir yönetime duyulan ihtiyacı artırmış ve aynı zamanda yönetimde aile üyelerinin beklentilerini karşılayacak ve yönetimi ele geçirme amaçlı aile üyeleri arasındaki çatışmaların işletmeye zarar vermesini önleyecek bir profesyonel bir yönetim sisteminin gerekliliğini gözler önüne sermiştir (Yolaç ve Doğan,

2011:96). Günümüzde işletmelerin faaliyette buldukları çevrenin sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapı göstermesi ve yönetimin evrensel bir süreç olarak işletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı gibi belirli fonksiyonların bilinip uygulanabilmesi adına işletmeler etkili bir yönetime ve eğitilmiş, yönetim işini meslek olarak icra eden profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaya başlamıştır (Arslan, M. , 2014:20) ve (İçin, 2008:17). Bu bakımdan günümüzde aile işletmelerinin buldukları çevrede örgütlerini başarılı ve bir sonraki kuşağa devredebilecek bir şekilde yönetebilmesi adına profesyonel bir yönetime ve bu yönetim anlayışını uygulayabilecek profesyonel yöneticilere olan gereksinimleri yönetim tarzlarının belirlenmesinde önemli bir faktördür. Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta, profesyonel yönetim tarzında aile üyeleri faaliyette bulunulan işin konusu ve teknik nitelikleri hakkında bilgi sahibi değildir ve bu nedenle işin yapılması için gereken sorumluluğu aile dışından uzman profesyonel yöneticilere devreder (Ateş, 2005:53).

Aile işletmelerinde aristokratik yönetim olarak da adlandırılan profesyonel yönetim tarzı, işletme sahipleri ve aile üyelerinin bizzat işlerin icra edilmesinde yer almamalarını öngören bir modeldir (Karpuzoğlu, 2002:30). Bununla birlikte en az ikinci kuşağa devredilmiş ve profesyonel yönetim tarzını benimsemiş aile işletmelerinde, birden fazla kuşak işletmede istihdam edilmekte olup farklı tarz ve anlayıştaki birçok aile üyesinin yanında çok sayıda profesyonel yönetici de yer almaktadır (Atılğan, 2003:108). Profesyonel yönetim tarzında, işletme sahipleri ve işletmede istihdam edilen aile üyeleri işletme faaliyetlerinde bizzat görev yapmazlar, direkt olarak işletmenin yönetiminden sorumlu olanlar yöneticiliği meslek olarak edinmiş uzman kişilerdir (Karuserci, 2008:11).

Schulze ve diğerleri (1999), üst düzey yönetim pozisyonları için gerekli görev süresi, liyakat ve yetenek gibi becerilere bakılmaksızın CEO olarak aile üyelerinin yerleştirilmesinin aile üyesi olmayan yöneticiler adına bir sorun ve işletme verimi adına da problem oluşturabileceğini ileri sürmüşlerdir (Anderson ve Reeb, 2003:1307). Bu bakımdan profesyonel bir yönetim anlayışının sağlanabilmesi adına stratejik kararların alınmasından ve işletmenin yönetilmesinden sorumlu olan yöneticilerin farklı nitelikte profesyonel kişiler olması gerekmektedir. Buna göre, aile işletmelerinde işletme yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği profesyonel yönetim tarzında, sadece yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütün genel yapısını ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyesi kişiler tarafından verilir (Karpuzoğlu, 2002:30). Diğer bir ifade ile profesyonel (aristokratik) yönetim tarzının hakim olduğu aile işletmelerinde, işletme ile ilgili stratejik

kararların alınmasından aile üyeleri, işletmenin yönetilmesinden operasyonel kararlar alınmasından ve işleyişinden ise profesyonel yöneticiler sorumludur (Bilgin, 2007:18). Aile işletmelerinde, temel karar veren organların ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir aileye ya da siyasal eğilime bağlı olmasından daha çok uzmanlık, liyakat, bilgi, beceri ve tecrübe kriterlerine göre seçilen kişiler tarafından oluşturulması durumunda profesyonel bir yönetim anlayışından bahsetmek mümkündür (İçin, 2008:18).

Profesyonel yönetim, yönetim işinin aile üyeleri ya da herhangi birisi tarafından değil kendisini bu işi meslek edinmek üzere geliştiren, eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip deneyim kazanan yetenek ve uzmanlık esasına göre belirlenen kişiler tarafından yerine getirilmesidir (Arslan, E. , 2006:71). Bu bakımdan aile işletmelerinde başarılı bir yönetim oluşturabilmek için öncelikle ailenin değerlerini, amaçlarını, politikalarını ve aile işletmelerinin kendine özgü dinamiklerini anlayabilecek profesyonel uzman yöneticilerin çalıştırılması gerekmektedir. Özellikle işletmeyi yöneten aile üyelerinin, aldıkları kararların işletmenin geleceğini etkileyeceğinin farkında olmaları gerekmektedir (Atılğan, 2003:108).

Profesyonel yönetim tarzında işletme sahipleri; işletmenin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaç, hedef ve politikaların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, ulusal ve uluslararası alanlardaki gelişmelerin yakından takip edilmesi gibi makro ölçekli konularla ilgilenirlerken, buna karşılık profesyonel olarak seçilen yöneticiler ise işletmenin belirlenen politikalarına, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin olarak kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler (Karpuzoğlu, 2002:30) ve (Bilgin, 2007:18).

Günümüzde aile işletmelerinin yönetim yapısında profesyonel bir yöneticiye duyulan ihtiyaç, faaliyette bulunan işin hacminin büyümesi, yönetim anlayışının farklı donanımlar gerektirmesi veya da yönetimi devralacak gelecek kuşakların deneyim, bilgi ve yetenek açısından hazır olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (İçin, 2008:18). Aile işletmelerinde yönetim kurulu işletme yönetiminin kalbidir. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetim kurulunun hayati bir önem taşıyan sorumluluklarından birisi profesyonel yönetici ve yönetim kurulu gibi kritik pozisyonlara yönelik varis planlamasına yardım etmektir (Alacaklıoğlu, 2009:97). Çünkü işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından ve işletmenin yönetilmesinden aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler sorumludur. Bu yüzden günümüzde

aile işletmelerinin giderek büyümeleri ve aynı ölçüde yönetim sorunlarının daha karmaşık hale gelmesi, yönetim işlevinin bu konuda eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmesini bir istekten çok zorunluluk haline getirmiştir (Arslan, M. , 2014:21). Bunun sonucunda yönetim işlevinin gereklerinin yerine getirilebilmesi adına eğitilmiş, uzman ve tecrübeli yöneticilere duyulan ihtiyaç artmış ve yönetim işlevini yerine getiren profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır.

Profesyonel yönetici üstlendiği görevlerde başarılı olmak zorundadır. Aksi halde işletmenin ve kendi mesleki kariyerinin sona ermesi sonucu ile karşılaşabilir. Bu nedenle profesyonel yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken bu kararların meydana getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilmelidir. Bu çerçevede profesyonel olarak çalışan yöneticinin kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine ve ileriye dair öngöründe bulunabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu doğrultuda bulunacağı tahminler sonucunda plan ve programlar yapabilmelidir. Dolayısıyla profesyonel yönetici sürekli olarak işini düşünmeli ve alanla ilgili mesleki gelişmeleri yakından takip etmelidir. Aynı zamanda bulunduğu pozisyonun bir gereği olarak bir çok sorun ile uğraşmak ve bu sorunlara çözüm yolları geliştirip bir sonuca ulaşmak zorundadır (Büyükbeşe, Bakan ve Güven, 2004:309). Edgett'e göre ise profesyonel olarak yöneticilik yapan kişi; vizyon sahibi olmalı, üretken, deneyimli ve sağduyulu olup olaylar karşısından soğukkanlı davranmayı başarmalıdır (İçin, 2008:18).

Profesyonel yönetim tarzı ile yönetilen aile işletmelerinde, işletmenin bugünü ve geleceğine dair stratejik olarak alınacak olan kararların ve politikaların bağımsız, objektif ve rasyonel bir şekilde belirlenerek uygulanması sağlanır. Güçlü ve profesyonel yöneticilerin yer aldığı bağımsız bir yönetim kurulu oluşturmak özellikle kompleks aile işletmelerinin başarılı olmalarını ve gelecek kuşaklara devredilecek şekilde hayatta kalmalarını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir (International Finance Corporation World Bank Group, 2008:43). Bununla birlikte aile işletmelerinde hedeflerin belirlenmesi, işleri yürütecek olan ekibin belirlenmesi ve bu ekibin hedeflere ulaşmadaki başarısının periyodik olarak denetlenmesi ve buna göre dışarıdan profesyonel yöneticilerin atanması yönetim kurulu başkan ve üyelerinin (patron ve patronların) görevi iken profesyonel yöneticiler ise patronun politikası sınırları çerçevesinde işleri usulüne uygun bir biçimde yürüterek karı gerçekleştirmeye çalışan kişidir ve bu bakımdan aile işletmelerinde patronun karardan daha ziyade onay makamı olduğu ileri sürülebilir (Arslan, E. , 2006:75).

Günümüz rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan aile işletmeleri, özellikle ölçek olarak kompleks bir büyüklüğe ulaşmasıyla birlikte kurucu ve diğer aile üyeleri işletmenin yönetiminde yetersiz duruma gelmektedirler. Profesyonel yönetim tarzından uzak duran aile işletmelerinin günümüz rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça güçtür. Bu noktada belli teknik konularda uzmanlaşmış olan profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk verilmesi aile işletmesi sahiplerinin yönetimde olası yaşayabilecekleri zafiyetlerin önüne geçecektir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004:190-193). Bu bakımdan aile işletmelerinin profesyonel bir yönetim tarzını benimsemeleri sonucunda bu aşamada piyasa şartlarının ve işin niteliğinin gerektirdiği sistemlerin kurulması ve ihtiyaç duyulan pozisyonlara profesyonel yöneticilerin getirilmesi halinde işletmenin gelişimi daha sağlıklı olacaktır (Atılğan, 2003:108). Profesyonel yönetim tarzının getirmiş olduğu en büyük avantaj ise profesyonellere sağladığı otonomi ve özgürlüktür (Ateş, 2005:53). Kısaca özetlemek gerekirse profesyonel (aristokratik) yönetim biçiminde ailenin serveti, profesyonellerin ise işletmeyi yönetmekte olduğunu ileri sürebiliriz (Arslan, E. , 2006:75).

2.2. Aile İşletmelerinde Yönetim Yapısının Gelişimi

İşletmeler (örgütler) canlı organizmalar gibi düşünülebilir. Böylece işletmeler, çeşitli ihtiyaçların karşılanması bakımından bağımlı oldukları çevrede varlığını sürdüren canlı sistemler olarak düşünülebilir. Bu yüzden işletmeler, canlı bir organizma metaforu kullanılıp aralarında benzerlik kurularak bir tür biyolojiye dönüştürülüp incelenebilir. Canlı bir organizma nasıl doğup, büyüyüp, gelişip, olgunlaşır ve daha sonra ölürse tıpkı işletmelerde canlı organizmalar gibi bir yaşam seyri izler (Morgan, 1998:45-46). Buradan hareketle aile işletmeleri de tıpkı insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer (Ateş, 2005:26). Böylece kuşaktan kuşağa devredilen aile işletmelerinde de doğma, büyüme, olgunlaşma ve ölüm gibi bir değişim sürecinin yaşanmakta olduğunu söyleyebiliriz. Aile işletmelerinde bu değişim sürecinde aile, işletme ve mülkiyetin dinamikleri değişir (Günver, 2004:172). Buna bağlı olarak aile işletmelerinin gelişim süreci işletmenin yapısına ve yaşam dönemlerindeki (gelişim evreleri) durumlarına bağlı olarak değişir.

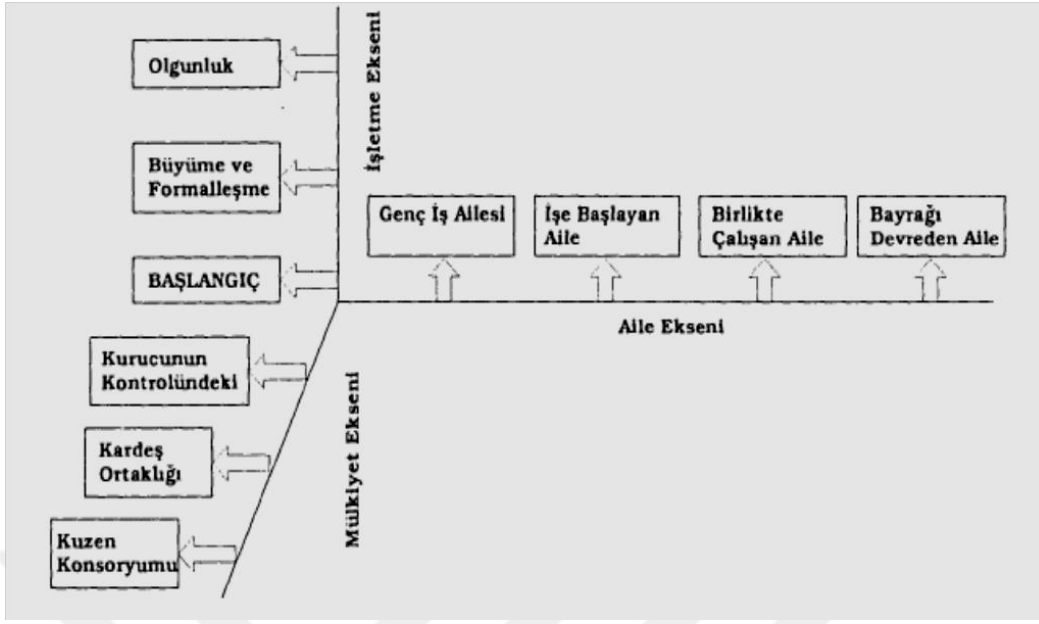
Aile işletmelerinin yapılanmasının özünde ailenin iş yapması ve bunun sonucunda bir işletme kurması yer almaktadır. Temel olarak aile birliğinin yer aldığı bu yapı içerisinde, kurucu kişi belirli bir mülkiyet oranı ile bir işletme kurar ve daha sonra kurulan bu işletmenin yönetilmesini sağlar. Aile üyelerinin kendi bireysel çıkarlarını, ailenin ve işletmenin çıkarlarını bir araya toplayan bu yapı bazen çatışmalara da sahne olmaktadır. Bu yapı

içerisindeki her pozisyonun ya da rolün farklı bir anlamı ve önemi vardır. Aile işletmesindeki temel roller; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet ve hissedarlık yapısından kaynaklanan roller ile işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan rollerdir. Bu roller arasındaki tanımların ve sınırların çok net bir biçimde belirlenmiş olması gerekmektedir. Çünkü bu rollerin net bir biçimde belirlenmesi kişiler arasında güç çatışması ve rol karmaşasını engelleyip insanların birbirlerine düşmelerini ve çatışmalarını engelleyecektir (Fındıkçı, 2014:66-67).

Aile işletmelerinin hedefleri ve politikaları ile aile çıkarları özdeştir. Bu nedenle aile işletmesinin yapısal olarak kuruluş nedeni ailenin varlığını ve bütünlüğünü kuşaklar boyunca devam ettirip korumaktır (Erkan, 2012:12). Bununla birlikte aile işletmeleri yaşam dönemleri (gelişim evreleri) boyunca farklı yapısal özelliklere ve çeşitli sorunlara sahip olurlar (Ateş, 2005:26). Aile işletmeleri ile ilgili geçmişteki tecrübelerden yararlanılarak öğrenilen en önemli ders mülkiyet, aile ve iş boyutlarına zaman boyutunun eklenmesi ve bu modelin gerçek dünyayı tam olarak yansıtmasıdır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:15). İş, mülkiyet ve aile çemberlerine zaman boyutu eklenmesiyle birlikte herhangi bir aile işletmesini her yönüyle incelemek mümkündür. Bu aynı zamanda aile işletmesini anlamak ve değerlendirmek için çok değerli bir adım olarak değerlendirilebilir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:15).

Mülkiyet, aile ve iş boyutlarının her birinden oluşan üç dairesel sisteme bir aile işletmesinin "üç boyutlu gelişim modeli" denir. Bu model aile işletmelerinin yapısını ve gelişimini inceleyen üç boyutlu bir gelişim modeli olarak kullanılır. Ayrıca bu modelde aile işletmelerinin gelişim boyutlarını açıklayan aile, mülkiyet ve iş boyutlarının her biri alt boyut olarak sınıflandırılmıştır. Her bir boyut (mülkiyet, aile ve iş) için üç ayrı alt gelişim boyutu vardır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:16).

Şekil 1. Üç Boyutlu Gelişim Modeli



Kaynak: Gersick, K.E. , Davis, J.A. , McCollom Hampton, M. , Lansberg, I. (1997). Generation To Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston, s.17.

2.2.1. Mülkiyet Gelişimi

Aile işletmelerinin yapısal olarak büyüme ve gelişme sürecinde, mülkiyet oldukça belirleyici olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:90). Mülkiyet, kişilerin sahip oldukları çeşitli mal varlıklarının aidiyeti ile ilgili bir kavram olup aile işletmelerinde çoğunlukla ailenin yaptığı girişimin sahibi olması ile ilgilidir (Fındıkcı, 2014:39).

Bir aile işletmesinin mülkiyet yapısı, gelecek kuşaklar için statik olarak kalabilir sadece bireysel olarak sahipler değişir. Bununla birlikte ilk kuşaktan sonra mülkiyet yapısı, sadece bireysel sahiplerde değil kuşaklar arasında da değişebilir. Çoğunlukla mülkiyet artan bir şekilde kontrolün tek bir kişide olduğu bir yapıdan birkaç sahibin olduğu bir yapıya dönüşür ve daha sonra geniş dağıtım yapılıır. Bununla birlikte mülkiyet yapısındaki her değişiklik ile işletme ve ailenin temel dinamiklerine uygun değişiklikler yaşanır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:30). Mülkiyetin gelişim boyutu ile ilgili tanımlamalar John Ward'ın "Keeping The Family Business Healthy" çalışmasına aittir. Ward'ın çalışmaları genel olarak mülkiyet yapısındaki değişikliklerin aile işletmelerini temel

olarak nasıl etkilediğini ve aile işletmelerinin işleyiş sistemlerini her açıdan inceleyip temel farklılıkları ortaya koymaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:18). John Ward, mülkiyet gelişimi açısından aile işletmelerini; tek patron ya da tek kişinin kontrolü, zaman ilerledikçe kardeş ortaklığı ve son olarak kuzenlerin konsorsiyumuna (ortaklığı) geçiş olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 2011:38) ve (Günver, 2002:30). Herhangi bir aile işletmesindeki mülkiyet yapısı farklı özelliklere sahip olmasına rağmen aile üyeleri ve aile işletmelerinin geçmiş yapıları çoğunlukla mülkiyetin gelişiminde üç aşama içermektedir. Buna göre mülkiyet gelişim boyutları; (1) Tek kişinin kontrolü, (2) Kardeş Ortaklığı, (3) Kuzenler Konsorsiyumu (Ortaklığı) şeklinde sınıflandırılmıştır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:31).

Şekil 2. Mülkiyet Gelişim Boyutları



Kaynak: Gersick, K.E. , Davis, J.A. , McCollom Hampton, M. , Lansberg, I. (1997). Generation To Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston, s.31.

A.B.D'de ve diğer Batı ekonomilerinin çoğunda tüm aile işletmelerinin % 75'i tek kişinin ya da kurucunun kontrolündeki dönemde yer alan aile işletmeleri oluşturmaktadır. A.B.D'de aile işletmelerinin %20'sini sahipliğin kardeş ortaklığı dönemine ait olduğu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Son olarak ise aile işletmelerinin % 5'ini kuzenler konsorsiyumu döneminde yer alan işletmeler oluşturmaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:31). Bütün bu verilere dayanarak aile işletmelerinde mülkiyet kavramının oldukça önemli olduğunu ve mülkiyetin aileye ait olduğunu söyleyebiliriz (Fındıkçı, 2014:38). Aile işletmelerinde mülkiyetin gelişmesi ile birlikte sahiplik tek kişinin kontrolündeki dönemden kardeşlerin ortaklığına ve daha sonra kuzenlerin konsorsiyumu (ortaklığı) aşmasına geçmektedir. Bunun sonucunda tek patrondan hissedar kuzenlerin

sayısının arttığı bir yapıya dönüştükçe ilişkiler oldukça karmaşık bir hale gelmekte ve bu karmaşık ilişkiler ağını yönetmek de gittikçe zorlaşmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:90).

2.2.1.1. Tek Kişinin ya da Kurucunun Kontrolündeki Dönem

Aile işletmelerinde mülkiyet gelişim sürecinin ilk aşamasını tek kişinin patronun ya da kurucunun kontrolündeki dönem oluşturmaktadır. Tek patron ya da kurucunun kontrolündeki bu dönemde, hisselerin büyük çoğunluğunun ve kontrolünün tek bir kişinin elinde olduğu bir dönemdir. Tek kişi ya da kurucudan başka kişilerin hisseleri varsa bunlar genel olarak çok düşük oranda hisseye sahiptirler ve mülkiyet üzerindeki otoriteleri zayıftır. Bu özelliklere sahip olan işletmelere "girişimci işletmeler" denir (Ateş, 2003:27). Aile işletmelerinde mülkiyet gelişme sürecinin ilk aşamasını girişimci özelliklerin, davranışların ve tutumların büyük ölçüde işletme kültürünü etkilediği ve işletme ile girişimcinin birbirini tamamladığı birinci kuşak aile işletmeleri temsil etmektedir (Aydın, 2011:39). Burada bahsedilen "birinci kuşak aile işletmeleri", girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği aile işletmeleridir.

Bununla birlikte bütün kurucu kontrolündeki işletmeler girişimci işletmeler değildir. Çünkü tek kişinin patronun ya da kurucunun kontrolündeki aile işletmeleri, büyüklük açısından birbirlerinden farklılık gösterirler. Bu dönemdeki aile işletmeleri, genellikle orta büyüklükte olup bu aile işletmelerinin çoğunluğunda aile üyeleri çalışmakta ve yönetim kurulu genellikle aile üyelerinden oluşmaktadır (Günver, 2002:31). Bu aşamada mülkiyet kontrolü kurucuya ait olduğu için kurucunun mülkiyet otoritesi güçlüdür. Buna bağlı olarak stratejik, operasyonel ve aileye ilişkin kararların kontrolü kurucu kişiye aittir ancak eşin de kurucu ile birlikte yetki ve sorumlulukları paylaştıkları işletmeler de mevcuttur (Yolaç ve Doğan, 2011:91-92).

Mintzberg'in girişimcilik modeline göre, girişimci işletme olarak tanımlanan girişimci ile işletmenin bütünleşip oluşturdukları ve genel olarak girişimcinin sahip olup aynı zamanda yönettiği işletmelerde, ilk olarak işletmeyi kuran ya da geçmiş kuşaktaki atalarından devralan güçlü otoriter bir lider vardır (Ateş, 2005:27-28). Bu otoriter lider, kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi gösterip aynı zamanda işletme kurmak ya da devam ettirmek konusunda istekli davranmaktadır (Aydın, 2011:39). Tek kurucunun kontrolündeki aile işletmelerinde mülkiyet çoğunlukla tek bir kişiye ait olup bu etikete sahip işletmeler girişimci işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü kurucu bu forma (yapıya) göre işletmeyi kurmakta ve aynı zamanda yönetmektedir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:32).

Mülkiyetin kurucunun kontrolünde olduğu aşamadaki aile işletmelerinde üç tane anahtar nitelikte sorun mevcuttur. Bunlar; (1) yeterli sermaye elde edilmesi, (2) gelecek kuşaklar için uygun bir mülkiyet yapısı oluşturmak, (3) kurucu ile hissedarlar arasında istekler ve mülkiyetin kontrolü arasında bir dengenin sağlanması konusunda mücadele verilmesidir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:34-38). Bu aşamadaki aile işletmelerinde genel olarak kurucu yönetici olup hisselerin çoğunluğu ve kontrolü tek bir kişiye ya da karı koca evli bir çiftin elindedir. Bunun dışında eğer başka hissedarlar varsa bunlar genel olarak mülkiyetin kontrolü konusunda bir otorite kuramazlar (Aydın, 2011:40) ve (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:32).

Tek kişinin ya da kurucunun kontrolündeki dönemde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, işletme sermayesi kurucunun tasarrufuna ve çabasına bağlı olup diğer bir sermaye kaynağı olarak ise yakın aile çevresi eş veya eşin ailesi, kardeşler, anne, baba, bazen kendi çocukları gösterilebilir (Günver, 2002:31). Kurucu ile hissedarlar arasında istekler ve mülkiyetin kontrolü arasında bir dengenin sağlanması konusunda bu dönemde, işletmelerin geleceği, tek bir kişinin gücü, vizyonu, enerjisi, otoritesi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlı olduğu için kurucunun herhangi bir sebeple (hastalık, yorgunluk, depresyon vb.) çalışmaması durumunda bu durum tek kurucuya bağlı olan işletmelerde çok ciddi sorunları beraberinde getirir. Bunun sonucunda aile işletmesi bu durumdan kaçınılmaz olarak zarar görür (Aydın, 2011:40).

Gelecek kuşaklar için uygun bir mülkiyet yapısı oluşturmak adına aile üyeleri arasından bir sonraki kuşak için yönetici olacak kişiyi seçmek, kardeşler arasında bir rekabete ve kıskançlığa neden olabilir. Bu nedenle işletmenin gelecekteki mülkiyet yapısını belirlemek kurucunun en çok zorlandığı dönemlerden birisidir (Ateş, 2003:28). Bununla birlikte kurucu aile üyelerinden birisine mülkiyeti devredip kontrolünü verebilir ya da varisler arasında bir bölüşüm yoluna gidebilir (Günver, 2002:31-32).

Bazı aile işletmeleri ise işletmenin finansal kaynaklarını korumak ve geleceğini garanti altına almak için alternatif olarak halka açılma yoluna başvururlar. Bu durumun işletmeye sağladığı bir takım avantajlar ve dezavantajlar vardır. Bu avantajlar; işletmenin finansal pozisyonunun gelişmesi, hisselerin pazar paylarının artması, hisselerin değerlerinde meydana gelen potansiyel artışlar ve işletmenin mevcut piyasalarda büyük bir görünürlüğe sahip olması şeklinde sıralanabilir. Buna karşılık olarak otoritenin azalması, ek maliyetler getirmesi ve gizliliğin kaybolması ya da azalması gibi durumlar ise dezavantajlar olarak sıralanabilir

(International Finance Corporation World Bank Group, 2008:52-53). Tek kurucu döneminde mülkiyet planı yapılırken bazı aile işletmeleri vakıf kurma yoluna giderek vergi avantajı ve sürekliliği sağlayarak aile işletmelerinin geleceğini garanti altına almak isterler. Bu amaçla kurucu, aile üyeleri arasında eşit bir dağıtım yapmak istese de yine de aile üyeleri arasındaki uyumun bozulmasına engel olamaz (Ateş, 2003:28-29). Bu bakımdan bir aile işletmesinde yönetsel sorumlulukların ve sahip olunan varlıkların aktarımı (iletimi) kuşaklar arasında önemli bir şekilde devam etmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinde mülkiyet yapısı ve kontrolü yaygın bir şekilde aynı ailenin üyeleri tarafından yönetilmekte olup sadece mülkiyet ve kontrolü değil yönetim yapısı da aynı aile üyeleri arasında kuşaktan kuşağa devredilmektedir (Caselli ve Gennaioli, 2003:1-2).

Bu dönemde kurucu işletmenin geleceği adına çok kritik bir karar vermek zorundadır. Aile işletmesinin kurucusu, işletmenin geleceğinin tek kişinin kontrolünde daha başarılı olacağını düşünmesi durumunda kendinden sonra tek kişiyi seçer ve işletme tek kişinin kontrolünde tek patronlu olarak yoluna devam eder. Buna karşılık olarak kurucu, işletmenin geleceği için ailenin uyum içinde olmasını öngörüyorsa mülkiyeti eşit bir şekilde dağıtır ve kendisinden sonra işletmenin mülkiyet gelişiminin yapısı kardeş ortaklığı şeklinde devam eder (Günver, 2002:32).

2.2.1.2. Kardeş Ortaklığı

Aile işletmelerinin mevcut yapıları içerisinde mülkiyet yapısının gelişiminde kurucunun kontrolündeki dönemden sonraki aşama kardeş ortaklığıdır. Bazı aile işletmeleri kardeş ortaklığı şeklinde de kurulmuş olabilir. Bu dönemde iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve mülkiyetin kontrolüne sahiptir (Aydın, 2011:40-41). Kardeş ortaklığı aşaması, işletmenin ölçek olarak daha çok büyüdüğü ve daha fazla aile üyesinin hissedar ya da çalışan olarak işletme ile bağ kurduğu bir dönem olarak adlandırılabilir (Yolaç ve Doğan, 2011:92).

Hemen hemen tüm kardeş ortaklığı yapısındaki aile işletmeleri, ikinci ya da daha sonraki kuşaktan aile üyelerinin kontrolü ele aldığı bir yapı içerdiği için ortalama olarak tek patron ya da kurucunun kontrolündeki aile işletmelerinden daha uzun ömürlü ve ölçek olarak daha büyüktür (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:39). Bununla birlikte kardeş ortaklığı aşamasında mülkiyet kontrolü iki ya da daha fazla erkek veya kız kardeş tarafından paylaşılır. Bu kardeşler işte aktif olabilirler ya da aktif olmayabilirler. Kardeşlerin

çocukları arasında ya da ailenin bir önceki kuşaktan kişilerinin (üyelerinin) ek olarak hisseleri olabilir ancak kardeş ortaklığı aşamasında mülkiyet etkisi azdır, sınırlıdır. Eğer kurucu, işletme yönetiminde aktif bir rol alır fakat mülkiyet kontrolü kardeş ortaklığına bırakılırsa işletme iki aşamalı bir "melez yapı" olarak tanımlanır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:39). Burada hem kurucunun kontrolündeki dönem hem de kardeş ortaklığının bulunduğu mülkiyet yapıları bir arada yer almaktadır. Böylelikle kurucu daha fazla otorite olarak görülür ve işletme de daha çok tek kişinin kontrolündeki bir işletme gibi davranacaktır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:39).

Melez olarak tanımlanan ve her iki dönemi de yansıtan aile işletmelerinde, babanın mevcut otoritesi devam ettiği sürece işletme, tek kişinin ya da kurucunun kontrolündeki işletme özelliklerini sürdürmeye devam eder. Bununla birlikte diğer bir kardeş ortaklığı ise, kardeşlerden birinin ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenmesi ve tek kurucunun sahip olduğu işletme özelliklerini benimsemesi ile gerçekleşir (Ateş, 2003:30). Bu durum genel olarak daha çok kardeşler arasındaki yaş farkının fazla olduğu aile işletmelerinde görülür (Günver, 2002:32). Bu durumda babaerkil tarzı ile ebeveyn rolünü üstlenen kardeş, diğer kardeşler ile çatışmaya eğilimlidir (Aydın, 2011:41). Bu durumu en iyi anlatan örneklerden biri ise Steinberg'in "Bir Aile İmparatorluğu'nun Yıkımı" adlı kitabıdır. Buna göre kitapta Kanada'daki bir aile işletmesinde ebeveyn rolünü üstlenen bir kardeşin gücünü kötüye kullanmasının riskleri ve olumsuz sonuçlarının işletmenin nasıl sonunu getirdiğini anlatmaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:43).

Kardeş ortaklığında yer alan bir başka şekil ise işletmenin vizyonuna en yakın olan ve diğer kardeşlerin saygı duyduğu, açık iletişim kurduğu kardeşin diğerleri tarafından lider olarak seçilmesi ile mümkün olur. Ancak bu durum bazı ailelerde kardeşler arasında rekabetin ve olumsuz duyguların oluşmasına neden olabilir (Aydın, 2011:41). Bununla birlikte kardeş ortaklığının en çok tartışılan şekillerinden biri de "kollektif liderlik" veya "rotasyon usulü liderlik" ya da "lidersiz yapı" gibi kardeşler arasında eşitlik ilkesi benimseyen uygulamalardır (Ateş, 2003:30). Bu uygulamalar, kollektif liderlik ya da lidersiz yapının yer aldığı uygulamalar doğal olarak klasik örgüt teorisine ters bir durum sergilemektedir. Çünkü örgüt yönetiminde, mülkiyet üzerindeki gücün paylaşılacağı ve bu uygulamanın işletmeye zarar vereceği görüşü hakimdir (Günver, 2002:33). Buna karşılık olarak ise dışarıdan gözlemlendiğinde aile işletmelerinde kolektif liderlik zor görünse de doğru ve uygun şartlar yerine getirilip ortaklıklara uygun uyum ve uzlaşmaların sağlanması durumunda bunun

gerçekleşebileceği belirtilmiştir (Lansberg, 1999:21). Bir aile işletmesinde beklenen büyüme sağlandıkça ve işletme prestij sahibi karlı bir kuruluş haline geldikçe işletmede çalışmak isteyen ve hissedar olmak isteyen aile üyelerinin sayısı artar. Bununla birlikte bir sonraki kuşak aile üyeleri arasında, aile ihtiyaçlarının karşılanması ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için uygulanacak olan yöntemler hakkında problemler ortaya çıkabilmektedir (Aydın, 2011:41). Bu aşamada kardeş ortaklığındaki aile işletmelerinde, bazı anahtar niteliğinde önemli zorluklar vardır. Bunlar; (1) Hissedarlar arasında kontrol paylaşımı için bir kontrol mekanizması kurmak, (2) İşletme içerisinde çalışmayan hissedarların görevlerini belirlemek, (3) Sermayeyi muhafaza etmek, (4) Kardeşler arasındaki hizipleşme eğilimlerini kontrol etmek şeklinde sıralanmaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:41).

Bahsedilen bu sorunlar arasındaki çalışmayan hissedarların görevlerini tanımlamak kolay değildir. Çünkü aile işletmesinde çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasında zorunlu bir ilişki vardır. Bu yüzden çalışanların kazancı ile çalışmayan kişilerin kazancı diğer bir deyişle emek veren kişilerle emek vermeyenler arasındaki gelir dengesi dağılımı konusunda uzlaşmaya varmak kolay değildir (Günver, 2002:33). Bunun sonucunda ise kurucu, bu ilişki ağının çatışmaya doğru bir eğiliminin olduğunu bilir ve bazı durumlarda mülkiyeti çalışan evlada bazı durumlarda ise mülkiyeti eşit olarak dağıtır. Aynı zamanda bu farklı yöntemler ailenin hangi değeri benimseyerek bir uygulama yoluna gittiğini de ortaya koyar (Ateş, 2003:31). Bu bakımdan başarılı bir kardeş ortaklığı elde edebilmek için ailenin değerlerine ve işletmenin amaçlarına uygun yöntemlerin benimsenerek uygulanması gerektiğini söyleyebiliriz.

Kardeş ortaklığında sıralanan temel sorunlardan bir başkası da elde edilen sermayeyi muhafaza etmek ya da artırmaktır. Eski aile işletmeleri daha fazla bankalar ve diğer borç veren kuruluşlar için sermayeyi muhafaza edip güvenilir borçlu olma eğilimindedirler. Bununla birlikte kardeş ortaklıklarının, ilk kuşaktaki kurucu kontrolündeki dönemden daha fazla fon artışı sağlayarak borçlanma eğiliminde oldukları söylenebilir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:46). Burada kardeş ortaklığı döneminde ortaya çıkan bu sorunun temel dayanak noktası; işletmede çalışan kardeşlerin elde edilen karın sürekli olarak işe yatırılmasını istemeleri, çalışmayan kardeşlerin ise anne ve babalarının kendilerine sunmuş oldukları konforlu yaşamı sürdürebilmek adına kar dağıtımını istemelerinin kardeşler arasında bir çatışma ortaya çıkarmasıdır (Günver, 2002:34). Buradan hareketle işletmede

çalışan ve çalışmayan kardeşlerin, beklentilerinin ve önceliklerinin birbirlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Kardeş ortaklığı döneminde ortaya çıkabilecek sorunlardan birisi de aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek hizipleşme eğilimlerinin kontrol altına alınmasıdır.

Kardeş ortaklığı dönemi ilk olarak erkek ya da kız kardeşlerle gerçekleştirilmekte olup onların birlikte ortak bir geçmişi ve yakın kişisel bağları bulunmaktadır. Kardeşlerin çocukları büyüyünce, her ne kadar kardeşler geçmişte birlikte büyümüş olsalar da onlar aynı zamanda anne ve baba olarak etkileşimde bulunup kendi çekirdek ailelerini ve çocuklarını kayırma eğiliminde olabilirler (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:46). Çünkü kendi çocuklarının işe girmesi, terfi etmesi, güç ve aynı zamanda kontrol sahibi olması gibi konularda en uyumlu kardeşler arasında bile anlaşmazlık çıkabilir (Ateş, 2005:32). Bununla birlikte aileye sonradan katılan üyeler gelin ve damat gibi işletmeye olumlu ya da olumsuz yönde etki yapabilirler. Evlendikten sonra aileye katılan eşler ve onların aileleri işletmede söz sahibi olmak veya gelir sağlamak istedikleri zaman sorunlar çıkması kaçınılmazdır. Çünkü genişleme sürecinin planlanması ve koordine edilmesi aşamasında sorunlar çıkması muhtemeldir (Aydın, 2011:42). Aileye sonradan katılan üyelerin aile dinamiklerini algılamaları kardeşlerin algılamalarından tamamen farklıdır. Buna bağlı olarak aileye sonradan katılan üyeler, kendi eşi ve çocuklarına yani çekirdek ailesine odaklanıp işletme çıkarlarını önemsemeyebilirler (Ateş, 2003:32). Bu bakımdan aileye sonradan katılan üyelerin kardeşler ortaklığı dönemindeki aile işletmelerinin başarısına olumlu ya da olumsuz olarak doğrudan etki yaptığını ileri sürebiliriz. Aileye sonradan katılan üyelerin, aile işletmesine güç kazandıran ya da işletmeyi zayıflatan önemli bir dinamik olduğunu söyleyebiliriz. Aileye dışarıdan katılan üyelerin nadiren kurullarda yer almasına rağmen onların davranışları, kardeş ortaklığı hissedar gruplarının etkili olmasını sağlayacak olan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:47).

Kardeş ortaklığı ve beraberinde getirdiği tüm sorunlar, bir sonraki kuşağa devir için hazır hale geldiği zaman kardeşler gelecekteki mülkiyetin yapısı ve gelişimi ile ilgili bir karar vermek zorunda kalacaklardır. Bu dönemdeki sorunları çözmek ve işletmeye yarar sağlamak adına yapılması gereken "aile konseyi" kanalı ile ilgili olan aile üyelerini sürekli olarak eğitmek ve onların farklı bakış açılarına saygı göstererek uzmanlaşmanın yollarını aramaktır (Günver, 2002:34). Bununla birlikte bahsedilen tüm sorunların çözülmesi için kardeşler ve onların aile üyeleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizmasının kurulması gerekmektedir.

Bunun için iletişim mekanizmalarını kurup çalıştırmak ve nihayetinde üzerinde uzlaşmaya varılmış olan konuları yazıya dökmek olası pek çok sorunu daha ortaya çıkmadan kaldırmaya yardımcı olacaktır (Aydın, 2011:42).

2.2.1.3. Kuzen Konsorsiyumu

Aile işletmelerinde mülkiyet gelişiminin en son aşaması kuzen konsorsiyumu (ortaklığı) olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada mülkiyet kontrolü kardeş kollarından (ilişkilerinden) farklı olarak bir çok kuzen tarafından icra edilir ve tek kol (ilişki) hisse çoğunluğunu sağlayıp kontrol kararlarını almak için yeterli değildir. Kuzen ortaklığı küçük ailelerde kardeş ortaklığının yapısına benzeyen hissedarlardan oluşmaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:47).

Klasik aile işletmelerinde bu aşamada, "kuzen konsorsiyumu" modeli en az on ya da daha fazla ortaktan (sahipten) oluşur. Bu modelde kuzen konsorsiyumuna sahip aile işletmelerinde yüz tane aile hissedarı bile görülmüştür. Bununla birlikte genellikle bir aile işletmesinin bu mülkiyet sahiplik aşamasına ulaşması için en az üç tane kuşak geçirmiş olması gerekmektedir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:47). Bu yüzden kuzen konsorsiyumu daha büyük ve daha kompleks aile işletmelerinde diğer iki aşamaya (kurucu kontrolündeki dönem ve kardeş ortaklığı) göre daha fazla görülme eğiliminde olan karmaşık yapılardır. Aile işletmelerinin kuzen konsorsiyumunun biçimleri ve büyüklükleri çok geniş bir çeşitlilik içermektedir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:47-48). Mülkiyet yapısının kuzen konsorsiyumu şeklinde olduğu aile işletmelerinde, birden fazla kuşağın bir arada olduğu farklı yaşta, bilgide, kariyerde ve tecrübeye çok sayıda aile üyesi ile işletmenin büyümesi ile birlikte çok sayıda aile üyesi olmayan profesyonel yönetici bulunmaktadır (Aydın, 2011:42). Bütün bunlara bağlı olarak mülkiyet gelişiminin kuzen konsorsiyumu aşamasının temel yapısal özelliklerini, bir çok kuzen hissedarların ve çalışan ile çalışmayan sahiplerin (hissedarların) karma olarak birlikte aile işletmesinde yer aldıklarını söyleyebiliriz.

Kuzen konsorsiyumunun anahtar niteliğindeki en temel sorunlarını; (1) Aile ve hissedar gruplarının karmaşık yapılarını yönetebilmek, (2) Aile işletmesi sermaye piyasası oluşturabilmek şeklinde sıralamak mümkündür (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:48). Kardeş ortaklığı aşamasında kardeşlerin çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bırakmaları nedeniyle aile işletmelerinin mülkiyet yapısı karmaşık bir yapı haline gelir

(Aydın, 2011:42). Bununla birlikte kuzenlerin aynı anne ve babadan olmamaları, farklı akrabalar ve servetlere sahip olmaları aralarındaki kuzen ilişkilerini çok samimi ve içten olmayan ve daha politik bir hale getirebilir. Bu karmaşık durumu yönetebilmeyi başaran aileler ise aile üyesi olmak ile işletme hissedarı olmak arasındaki kesin ve ince çizgiyi çok iyi çizebilen aileler olarak değerlendirilmektedir (Günver, 2002:35). Bu şekilde davranarak aile işletmeleri, hem ailenin birlik ve beraberliğini muhafaza etmiş olup hem de iş ve sosyal yaşamını birlikte yönetmeyi başarmış olurlar.

Aile işletmelerinde bağımsız bir yönetim kurulu oluşturmanın zor olduğu ve var olan yönetim kurulunun da etkili bir şekilde çalışmadığını söylemek mümkündür. Kuzen konsorsiyumu aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun var olan önemi daha da artar. Genel olarak yönetim kurulu aile üyelerinden oluşur ve gündem maddelerini işletmenin ihtiyacı olan stratejik konular yerine kişisel düzeyde konular oluşturur. Yönetim kurulu, piyasanın ve işletmenin koşulları, amaçları ve hedeflerine uygun stratejilerin geliştirilmesi konusunda yetersiz kalır. Bunun sonucunda kuzen ortaklığında yönetim kurulunun yapısal oluşumu ailenin tüm üyelerinin eşit olması temeline dayandırıldığı için karar verme süreci zayıflar (Ateş, 2003:33).

Kuzen ortaklığı olan aile işletmelerindeki sorunlar, ailenin yapısından doğan gücün zayıflığa dönüşmesiyle başlar. Bunların başında kişiler arası rekabet ve çatışmalar, üyeler arasında deneyim eksikliği, aile üyelerinin finansal durumlarının farklılıkları ve ölüm ya da boşanma gibi olağandışı olaylar aile işletmelerinde temel sorunlara yol açabilir (Günver, 2002:35). Bununla birlikte aile üyelerinin farklı bölgelerde ikamet etmesi, akrabalık ilişkilerinin farklı derecelerde olması, üyelerin ilgi alanlarının, tecrübelerinin, bilgilerinin ve gelirlerinin birbirlerinden farklı olması, aile üyelerinden birinin çeşitli nedenlerle hisselerini satmak istemesi gibi sebepler kuzen ortaklığının olduğu aile işletmelerinde ailenin birliği ve beraberliği ile aile bağlarından doğan gücün zayıflamasına neden olmaktadır (Aydın, 2011:43). Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre ise Latin Amerika ve Avrupa'daki aile işletmelerinin kuzen ortaklıklarının başarısının Amerika'daki aile işletmelerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:50). Bu durumun ortaya çıkmasında yukarıda bahsedilen aile bağlarının ve birliğinin, ailenin sahip olduğu birlik ve beraber hareket edebilme davranışlarının önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Avrupa ve Latin Amerika'da kuzen ortaklıkları olan aile işletmelerinin Amerika'daki aile işletmelerine göre daha başarılı olmasında, Avrupa ve Latin Amerika'da aile bağlarının daha kuvvetli olması ve aile üyelerinin kişisel kariyer hırslarının daha az olması nedeniyle kuzen ortaklıkları olan aile işletmeleri daha uzun ömürlü olabilmektedir. ABD'de ise girişimcilğe ve bağımsızlığa verilen önem nedeniyle kurucu kontrolündeki birinci kuşak aile işletmelerine verilen önem çok daha fazladır (Ateş, 2005:34). Mülkiyet gelişiminde kuzen ortaklığı aşamasına gelene kadar işletme aritmetik olarak aile üyeleri ise geometrik olarak büyür. Bu yüzden hissedarlar daha önceden alışık oldukları konforlu yaşamı sürdürmek istediklerinden dolayı daha fazla kar payı isterler. Buna karşılık işletmenin ise büyümek için sermaye artırımına ihtiyacı vardır. Bu karmaşık ve isteklerin çakışması durumundan dolayı kuzenlerden biri hisselerini satmak isteyebilir. Bu karmaşık ve zor durum kuzen konsorsiyumunda en çok karşılaşılan sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum aile işletmesini olumsuz yönde etkileyebilir (Aydın, 2011:43).

Kuzen konsorsiyumunun, hissedar likiditesi ve iş sermayesi arasındaki çelişkiyi ortaya koyan ve sık bir şekilde rastlanan bir sorun olduğu söylenebilir. Bir yandan işletme bu durumda büyümek ve uzun yıllar ayakta kalabilmek için sermaye artırımına gitmek ister. Öte yandan aile üyeleri olan hissedarlar ise hisselerini satın nakde çevirmek isterler. Ancak bu durumda hisselerin satın alınması için piyasada hazır işletmeler hemen bulunamayabilir. Bunun için hisselerin aile içinde tutulması için aile içinde bir piyasa oluşturulup hisseler satın alınabilir (Lansberg, 1999:35). Kuzen ortaklıklarında memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak en sık başvurulan yöntemlerden birisi olup, bu alışverişte adaletin sağlanması ancak üzerinde fikir birliğine varılmış bir "hissedarlar sözleşmesi" ile mümkün olabilir (Aydın, 2011:43). Çünkü hisseleri değerlemek oldukça zor bir işdir. Ayrıca tarafsız ve adil olmak gerekmektedir (Ateş, 2003:34). Bununla birlikte hisselerin değerlendirilmesi sürecinde dışarıdan profesyonel bir destek alınıp ayrıca mülkiyet ve işletme geçişleri, ailenin mülkiyet kontrolünün devam ettirilmesi, vergi ve yasal düzenlemelerle ilgili tüm detayların göz önünde bulundurup değerlendirilmesi gerekmektedir (Lansberg, 1999:35-36).

Aile işletmelerinin mülkiyet aşamalarının tümünde var olan ancak kuzen ortaklığı döneminde daha da artarak ortaya çıkan sorun halka açılma kararıdır. Bazı durumlarda kuzen ortaklığı aşamasında, işletmenin sermaye ihtiyacı bireysel katkılar yoluyla giderilemez. Bu durumlarda işletme ölçek olarak yeterince büyük ise ve daha da büyümeyi hedefliyorsa hisselerini halka arz ederek sermaye oluşturur. Bunun sonucunda ailenin mülkiyet kontrolü

zayıflar ve aile dışından gelenlerle birlikte oluşan yönetim kurulu, işletmeye alacağı kararlarla yön verir ancak işletmeye büyük oranda nakit girişi sağlanmış olur (Aydın, 2011:43) ve (Günver, 2002:36). Halka açılmanın aile işletmeleri için hem yararları hem de zararları mevcuttur. Buna göre halka açılmanın sağladığı temel yararları; daha çok sermaye elde ederek büyümenin sağlanması, daha profesyonel olma, rekabetin içinde yer alma, yetenekli yöneticiler için daha iyi bir kariyer olanakları oluşturmak olarak sıralanabilir. Buna karşılık olarak halka açılmanın zararları ise; yönetimde bağımsız karar verememe, halka açıklama yapmanın getirmiş olduğu ek zaman ve para maliyeti, kısa dönemde finansal getirilerin baskısı olarak sıralanabilir (Ateş, 2005:35). Bu şekilde aile işletmeleri halka açıldıktan sonra sermaye artırımını sağlayarak büyüme elde etmelerine ve profesyonel bir yapıya kavuşmak adına önemli adımlar atmasına rağmen özel işletmelerin ayrıcalıklarının başında gelen bağımsız karar verebilme gibi uygulamalardan da mahrum kalmışlardır. Bu yüzden bazı aile işletmeleri halka açıldıktan ve gerekli faydaları elde ettikten sonra tekrar hisseleri halktan satın alarak özel işletmelerin sağlamış olduğu ayrıcalıkları geri kazanmak istemişlerdir (Günver, 2002:36).

2.2.2. Ailenin Gelişimi

Ailenin gelişimi bir insanın yaşam dönemlerini kapsayan süreçlerden oluşur. Böylece ailenin gelişimi aşamasının insanın yaşamının doğal seyrini takip ettiğini söyleyebiliriz. D.J. Levinson, bir insanın yaşam döngüsünü doğum, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve ölüm şeklinde tarif ediyor. Buradaki temel nokta ailenin gelişiminin de insan yaşamına benzer bir yaşam döngüsüne sahip olmasıdır (Alacaklıoğlu, 2009:61). Bununla birlikte ailenin gelişimi aşaması, insanın doğum, yaşam ve ölüm gibi doğal yaşam süreçlerini kapsamasından dolayı mülkiyet ve işletme ekseninden farklı olarak aile ekseninde geri hareket etmek mümkün değildir (Aydın, 2011:43). Buna bağlı olarak bir çok araştırma mülkiyet yapısı ve işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Mustakallio, 2002:45).

Ailenin gelişimi aşaması tıpkı canlı bir organizma olan insan gibi yaşamsal süreçlerden geçip zaman içerisinde gelişimini tamamlar. Birey ilk olarak çekirdek bir aile içinde doğar, daha sonra gelişip kendisi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki kuşağı yetiştirmeye başlar. Temel amacı varlığını sürdürmektir. Bu süreçte yaşam döngüsünü oluşturan pek çok olay gerçekleşir. Bu olaylar; yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynlerden çocuklara geçmesi, kardeşlerin kendi aralarındaki ilişkileri, kuzenlerle ilişkiler, evlilik ve emeklilik şeklinde sıralanabilir. Zaman içerisinde gerçekleşen bu olaylar ailenin

gelişimi ile ilgili birtakım değişikliklere yol açar (Ateş, 2005:35-36). Ailenin gelişimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Levinson'un yetişkin gelişimi ile ilgili çalışmaları, aile işletmeleri çalışmalarına ışık tutar. Levinson'a göre bir yetişkinin yaşamında, on yedi yaşından yani erken yetişkin döneminden sonra geçiş dönemi ve durağan dönemlerden oluşan evreler vardır. Geçiş döneminde kişi mevcut yaşam yapısını yeniden oluşturmak ve fırsatlar yaratmak ister. Bu amaçla tüm yaşamsal değerleri ve olasılıkları inceler. Geçiş dönemi ortalama beş yıl sürer. Yaşam yapısı kalıcı değildir. Geleceğe dair yeni planlar yapılır. Durağan dönemde amaçlar ve değerler gözden geçirilip geçiş dönemlerine uygun bir zemin hazırlanır. Durağan dönemler ve geçiş dönemleri arasında birbirlerini tamamlayan bir ilişki vardır (Levinson, 1986:7-8). Buradan hareketle yetişkin insanların yaşam gelişimlerini bir metafor olarak kullanıp aile işletmelerine benzetebiliriz. Çünkü aile işletmelerinin gelişim aşamalarında da benzer geçiş ve durağan dönemlerinden söz edilebilir (Günver, 2002:37).

Ailenin gelişimi aşamasında oluşturulanlar genel olarak aile üyelerinin sahip oldukları bilgi, tecrübe, değerler, kültür ve yeteneklerin uygun bir zemin hazırlanarak ikinci kuşağa aktarılması ve böylece aile birliğinin sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Karuserci, 2008:14). Ailenin gelişimi aşaması dört dönemden oluşmaktadır. Buna göre bir çok farklı alternatifler olmasına rağmen klasik bir aile işletmesinde ailenin gelişimi; (1) genç iş ailesi, (2) çocukların işe girişi, (3) birlikte çalışma ve (4) bayrağı devretme dönemlerini içermektedir (Aydın, 2011:43). Bu dönemler, ailenin yaşamsal dönemlerini kapsamaktadır. Bu süreç girişimcinin işletmeyi kurmasıyla başlamakta olup işletmenin yönetim ve mülkiyet kontrolünü gelecek kuşaklara devredeceği zamana kadar devam etmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011:90).

2.2.2.1. Genç İş Ailesi Dönemi

Genç iş ailesi döneminde ailenin yetişkin olan ebeveynleri kırk yaşın altında, onların çocukları ise on sekiz yaşın altındadır. Bu aşamada ailenin gelişimini sağlayan bir çok olay gerçekleşir. Bunlar; evlilik, ilk çocuğun doğumu, diğer çocukların doğumu, yerleşme ve çocukların okula başlaması olarak sıralanabilir (Günver, 2002:37). Bununla birlikte erken ve orta yetişkinlik döneminin gelişimsel periyotları şu şekillerde sıralanmaktadır. Buna göre, erken yetişkinlerin ergenlikten sonraki yaş aralığı 17 ve 22 iken, orta yetişkinlerin yaş aralığı ise 22 ve 40 arasında değişmektedir (Levinson, 1986:8). Genç iş ailesi döneminde evlilik kurumunun kuruluş ve işleyiş biçimleri çok önemlidir. Evlilik hem psikolojik hem de sosyal bir anlaşmadır. Buna bağlı olarak değişik çok farklı konularda belirli alışkanlıklar ve kurallar içerir. Bu kuralların eşler tarafından ihlal edilmesi ise çatışmaya neden olur (Ateş, 2003:36).

Bu dönem genel olarak ilklerin yaşandığı bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Buna göre sosyal ve psikolojik olarak evli olan çiftlerin birbirlerini tanımaya çalıştığı, çocukların büyüme süreçlerinde ebeveynlerine en çok ihtiyaç duydukları bu dönemin beraberinde getirdiği çatışmalar ve anlaşmazlıklar ile hem ailenin hem de işin devamlılığını etkileyecek nitelikte temel problemler ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2011:44). Bu dönem içerisinde evlilik sonucu ortaya çıkabilecek bir sorun da güç mücadelesidir. Çünkü eşler arasındaki ilişki işe aynen yansır. Aynı zamanda işletmeye ortak olan eş danışmanlık görevi de üstlenebilir. Bu yüzden eşin aktif olarak karar alma sürecinde yer alması işletme içerisindeki güç dengesini bozar. Buna karşılık olarak bazı eşler ise aile işletmelerinde adil, paylaşımcı ve iş ortağı gibi çalışarak işletmenin başarısına katkıda bulunurlar (Günver, 2002:37).

Genç iş ailesi döneminde ailenin çocuk sahibi olması ve yetiştirmesi oldukça zorlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde genel olarak çocuklar babaları ile birlikte vakit geçirmek istemelerine rağmen girişimci kişinin iş dışında harcayacak fazla zamanı olmayıp işletmeyi başarılı kılabilmek için çok çalışması gerekmektedir. Bu süreçte çocuklar zorunlu olarak ebeveynlerini işletme ile paylaşmak zorunda kalırlar (Aydın, 2011:44). Bu durum ise çocukların ilerleyen süreçlerde, işletmeyle ilgili olumsuz bir tutum geliştirmelerine ve çocukken anne ve babalarıyla fazla vakit geçirememelerine sebep olan o işletmede çalışmak istememelerine neden olmaktadır (Ateş, 2005:37). Girişimci ya da kurucu kişi aynı zamanda dayanıklı bir işletme stratejisi geliştirmek için güçlü bir etkiye sahiptir. Girişimci tarafından aile işletmesinde sıklıkla duyulan, iş ve işletmeye dair güçlü ve hatta bazen irrasyonel derecede bir bağlılık vardır.

Girişimci, ailesinin üyelerini ve yöneticilerini belirli bir iş çizgisinde belirli bir yöntemle başarıyı yakalayacaklarına dair ikna edebilir. Bununla birlikte gelecek kuşaklar ailenin çocukları ise iş değerlerini ve niteliklerini sorgulamaya başlayıp önemsemeyebilirler (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:150). Bütün bunlara bağlı olarak genç iş ailesi döneminin temel sorunlarından birisi olarak girişimcinin ailesine yeterince zaman ayıramaması ve iş yaşamını özel yaşamına taşıması olduğunu söyleyebiliriz. Bu tutum ve davranışlar ise özellikle birbirlerine çok sıkı bağlı olan aileler içinde çatışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanmasına sebep olmaktadır (Günver, 2002:38).

2.2.2.2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan aile döneminde aile üyelerinden ebeveynler 35 ile 55 yaş aralığında, çocukları ise 15 ile 20 yaş aralığında yer almaktadır. Bu dönem anne ve babanın orta yaşlarında oldukları, işletmenin stratejilerini ve kişisel yaşam beklentileri ile ilkelerini gözden geçirmekte oldukları bir süreçtir. Buna karşılık çocuklar ise iş yaşamlarının ilk döneminde olup kendi aile işletmelerinde çalışıp çalışmayacaklarına karar verme aşamasında yer almaktadırlar. Bu doğrultuda çocukların doğru ve rasyonel bir karar verebilmeleri için aile işletmelerinin geleceği, finansal olanaklar ve liderlik imkanları gibi stratejik konularda yeterli bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Ateş, 2005:38).

İşe başlayan aile döneminde ortaya çıkan en önemli sorunlardan birisi ebeveynlerin içinde buldukları yaş döneminin ortaya çıkardığı problemlerdir. Levinson'un yaşam dönemleri olarak adlandırdığı çalışmasında yetişkin bir kişinin yaşamında en zor olan dönemin orta yaş dönemi olduğu belirtilmiştir (Aydın, 2011:44). Levinson'un yaşam dönemlerinin temel odak noktası orta yaş dönemi olsa da 17 yaşından 65 yaşına kadar gerçekleşen geçiş dönemleri anlatılmıştır. Levinson'un "yaşam döngüsü" başlıca şu aşamalardan oluşmaktadır (Levinson, 1986:5-8).

Birinci dönem yetişkinlik öncesi dönem olup 0-22 yaş arasında yer alır. Bu dönemde birey yüksek ölçüde bağımlı ergenlikten geçerek yetişkin yaşamına doğru büyür. İkinci dönem ilk yetişkinlik 17-45 yaşları arasında yer alır. Bu dönem enerjinin, bolluğun, stresin ve çelişkilerin yaşandığı bir yetişkinin dönemidir. Üçüncü dönem orta yetişkinlik ise yaklaşık olarak 45-60 yaşları arasında yer alır. Orta yaş yetişkinliğe geçiş yaklaşık 5 yıl sürer. Bu dönemde sadece kişi kendisinden değil gelecek kuşakların yetişmesinden de sorumludur. Kişisel ve toplumsal olarak değerli olan bir dönem olarak adlandırılmaktadır. Son yetişkinlik dönemi ise 60 yaşından itibaren başlamaktadır (Levinson, 1986:5-8).

Bireyin en önemli yaşam dönemlerinden birisi olarak kabul edilen orta yaş dönemi, kişilerin 40 yaşlarına gelince yaşamlarını tekrar gözden geçirmelerini sağlayan bir dönemdir. Birey bu dönemde hayatında o güne kadar yapmış olduğu şeylerden tatmin olmaması sonucu yaşadıklarını gözden geçirmektedir. Orta yaş dönemi, yetişkin yaşamının iki ana bölümü arasında geçen bir dönem olarak isimlendirilmektedir. Buna göre; 20-40 yaş arası dönem deneme, geliştirme, başarı odaklılık ve bağlılık, 40-60 yaş arası dönem ise otorite, olgunluk ve kontrol dönemi olarak sınıflandırılmıştır. Orta yaş döneminde kişi; ailesi ile olan

ilişkilerini, işini, gelecek hedeflerini, kariyer planlarını, geniş ailesi ile ilişkilerini ve bağılıklarını, duygularını, toplumdaki sosyal rolünü, istek ve arzularını gözden geçirir. Bu dönemi kişi tam anlamıyla yaşamının ilk devresi olarak algılar ve henüz zaman varken hayatında bir takım değişiklikler yapmak için harekete geçmek ister. Ayrıca bu dönemde kişinin çocukları büyümeye başlar, ergenlik dönemine girer ya da evlenme, üniversite, iş gibi sebeplerle evi terk eder ve kendi anne ve babasının ilerleyen yaşlarıyla beraber sağlık sorunları meydana gelir. Bütün bu yaşanan olaylar kişinin süreklilik üzerinde düşünmesini sağlar (Günver, 2002:38). İşe başlayan aile döneminde, aile işin sürekliliğini ve çocuklarının işe katılımını sağlayacak olan düşünceler geliştirmeye başlar. Bu aşamada anne ile babanın geleceğe dair idealleri, umutları ve hayalleri vardır. İkinci kuşağın aile işletmesine katılmak istemesi sonucunda; bazı tereddütler yaşanacak ve kişi bağımsız bir yetişkin olmak ile anne ve babanın kurmuş olduğu bir işletmenin yani ailenin bir parçası olmak arasında tercih yapmak zorunda kalacaktır. Bu tercihin sonucu aile işletmesinin işleyiş biçimine yön verecektir (Aydın, 2011:44-45).

Bu dönemde yetişkin anne ve babaların durumu kadar kardeş ilişkileri de çok önemlidir. Kardeşlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve geçinmeleri aile işletmelerinde çalışma kararında çok önemlidir. Çünkü aile işletmesinde çalışmayı seçen bir kişi, kardeşi ile her an yakın bir şekilde devamlı olarak çalışmayı göze almış demektir. Bu dönemde kardeş ilişkilerinde yaşanan önemli bir durumda, kardeşler arasındaki doğum sırası ve kardeşlerin birbirlerinden farklılaşmaya çalışma çabalarıdır. Aile işletmelerinde ilk doğan çocuğu varis olarak seçmek sıkça uygulanan bir durumdur. Kardeşler farklı olmak için yoğun bir güç harcarlar. Bu durum ise kardeşlerin aile işletmesinde hem farklı yerlerde çalışmalarına hem de farklı konularda güçlenmelerine neden olmaktadır. Bu durum ise aile işletmelerinin sağlam ve güçlü bir kardeş ortaklığına gitmesine neden olur (Ateş, 2003:38-39).

2.2.2.3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Birlikte çalışan aile döneminin en temel özelliği iki ya da daha fazla kuşağın aile işletmesinde birlikte görev almasıdır. Birinci kuşak 50-65 yaşlarında iş deneyiminin ve otoritesinin zirvesindedir. İkinci kuşak ise 20-45 yaş arasında yer almaktadır. İkinci kuşak bu dönemde aile işletmesinde çalışmaya karar vermiş ve bireysel olarak katkıda bulunur (Ateş, 2003:39). Bu dönemde hem ikinci kuşağın evlilik, çocuk sahibi olmak gibi yaşadığı olaylarla anne ve babadan ayrılması hem de işletmede aile ile birlikte çalışmaları nedeniyle bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu yüzden birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu kuşak

çatışmasıdır. Bu çatışmalar, kuşaklar arasındaki yani anne ve baba ile çocuk arasındaki anlaşmazlıkları gittikçe artırmaya başlar. Böylece ikinci kuşağın sosyal yaşama ve işletmeye dair sahip olduğu görüşler ile birinci kuşağın kendi yaşantısından getirdiği sosyal, kültürel ve iş deneyimi kuşaklar arasındaki görüş ayrılıklarının yaşanmasına neden olmaktadır (Aydın, 2011:45).

Birlikte çalışan bir ailenin üyeleri arasındaki iletişimleri çok önemlidir. Bu iletişim açık, dürüst ve tutarlı olmalıdır. Bu bakımdan kuşaklar arasında anne ve baba ile çocuk arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları engellemek için doğru ve birleştirici bir iletişim mekanizması kurulmalıdır (Ateş, 2005:40). Eğer bu birleştirici iletişim mekanizması kurulamazsa kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları artar ve bunun sonucunda ikinci kuşağın işletmenin mülkiyet kontrolü ve yönetim sorumlulukları dışında aile ile arasındaki bağları iyice kopmaya başlar. Beraber çalışan bir ailede genel olarak iki kuşak arasında otorite ve işbirliği konularında anlaşmazlık çıkar. Ailenin ve işletmenin kişilere yüklediği farklı rol dağılımları anlaşmazlıklara hatta rol çatışmalarına sebep olur. Bunun için aile üyeleri dışından uzman kişiler seçerek profesyonel yardım almak gibi önlemler alınabilir (Günver, 2002:39).

2.2.2.4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Bayrağı devreden aile döneminde ailenin en belirgin özelliği kurucunun 65 yaşın üzerinde olmasıdır. Bununla birlikte ikinci kuşağın orta yaş dönemine gelmiş olmasıdır. Bu süreçte mülkiyet yapısında ve yönetimde pek çok değişim gerçekleşir. İşletmede farklı kuşaklar çalışmakta ve devretme sorunları doğrudan aileye yansımaktadır. Bununla birlikte aile içinde evlilik, boşanma, ölüm gibi çeşitli olaylar yaşanmaktadır. Bu dönemin en önemli sorunu ise birinci kuşağın yani yaşlı kuşağın işten çekilmesi ve bir sonraki kuşağa otoriteyi devretmesidir (Ateş, 2005:41).

Aile işletmelerinin işletmeyi kuşaktan kuşağa devretmede sorunlar yaşamalarının altında farklı sebepler bulunmaktadır. Bunlar; (1) işletmenin gelişme ve yaşama kabiliyetlerinin azlığı, (2) planlama yetersizliği, (3) işletme sahibi kurucunun işletmeyi devretmedeki isteksizliği ve (4) bir sonraki kuşağın işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü şeklinde sıralanabilir (Yalçın ve Günel, 2004:76). Bu nedenler, aile işletmelerinin kuşaklar arası devir işlemlerini zorlaştırmaktadır. Aile işletmelerinde kurucu, işletmeyi kendisi ile özdeşleştirdiğinden dolayı emekli olup işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmek istemez. Bir sonraki kuşak ise yaşlı kuşağın işi bırakmak istememesinden dolayı sabırsızlanmaya başlar ve

acele eder. Bu dönemde var olan bu sorunlara bir de ailenin genişlemesi eklenince kurucunun bayrağı kime devredeceği de ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunların temelinde ise farklı bakış açılarına, eğilimlere, kişiliklere ve eğitimlere sahip olan kişilerin işletmeye bakış açılarının da farklı olması neden olmaktadır (Aydın, 2011:46) ve (Karpuzoğlu, 2002:64). Devretme sadece bir sonraki kuşaktan yönetici belirlemek değil aynı zamanda yeni bir vizyon oluşturmaktır (Günver, 2004:172). Bununla birlikte devretme bir geçiş dönemidir. Kuşaklar arası devirde ve aynı zamanda işletmede süreklilik sağlanmalıdır. Bunun sağlanması için de bayrağı devredecek olan ailenin öncelikle devretmenin zamanının geldiğini kabul etmesi gerekmektedir. Bu aşamaya gelen aileler genel olarak devretme zamanlarının geldiğini kabul etmek istemezler. Bunun nedeni olarak ise birinci kuşağın emeklilik korkusu yaşaması gösterilmektedir (Günver, 2002:40).

2.2.3. İşletmenin Gelişimi

İşletmenin gelişimi aile işletmesinin işletmeye özgü farklı özelliklerini içeren aşamasıdır. İşletmenin büyüklüğü, yapısı, yaşı ve finansal durumu işletmenin içinde bulunduğu durumu belirleyen en önemli aşamalardır. İşletmenin büyüklüğüne göre aileden beklentiler değişmektedir. Buna göre küçük bir işletmenin aileden beklentileri ile büyük ve profesyonelleşmiş bir işletmenin aileden ve hissedarlardan beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir (Yolaç ve Doğan, 2011:90). Bu farklılıklar ise ailenin kurmuş olduğu işletmenin başarılı olmasına yapmış oldukları katkının büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Bu yüzden gelecekte daha iyi bir noktaya ulaşmak için işletmenin hazırlıklı olmasını sağlamak ve istihdam, seçim ve eğitim alanlarında gerekli hazırlıkları tamamlayıp doğru planlamaları yapmaları gerekmektedir (Erkan, 2012:44).

Aile işletmelerinin değişiminde temel olarak iki faktörden söz edebiliriz. Bunlar; büyüklük ve karmaşıklık dereceleri olarak sıralanabilir (Ateş, 2005:42). İşletmelerin büyük ve karmaşık örgüt yapıları aile işletmelerinin değişiminde belirleyici olarak nitelendirilebilir. İşletmenin gelişim aşamaları; işe başlangıç, büyüme ve biçimselleşme ile olgunluk aşamalarından oluşmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:90). Buna göre aile işletmelerinin gelişimi ve değişimi, büyüklük ve örgüt yapılarının karmaşıklık derecelerine göre üç farklı aşamada gerçekleşir. Bu temel özellikleri belirtilen gelişim aşamaları şunlardır (Aydın, 2011:46):

- İşe Başlangıç Aşaması: Bu dönem; işletmenin yeni kurulduğu, ayakta kalmaya çalıştığı ve sadece bir ürün ya da hizmete odaklanmış olduğu bir aşamadır.

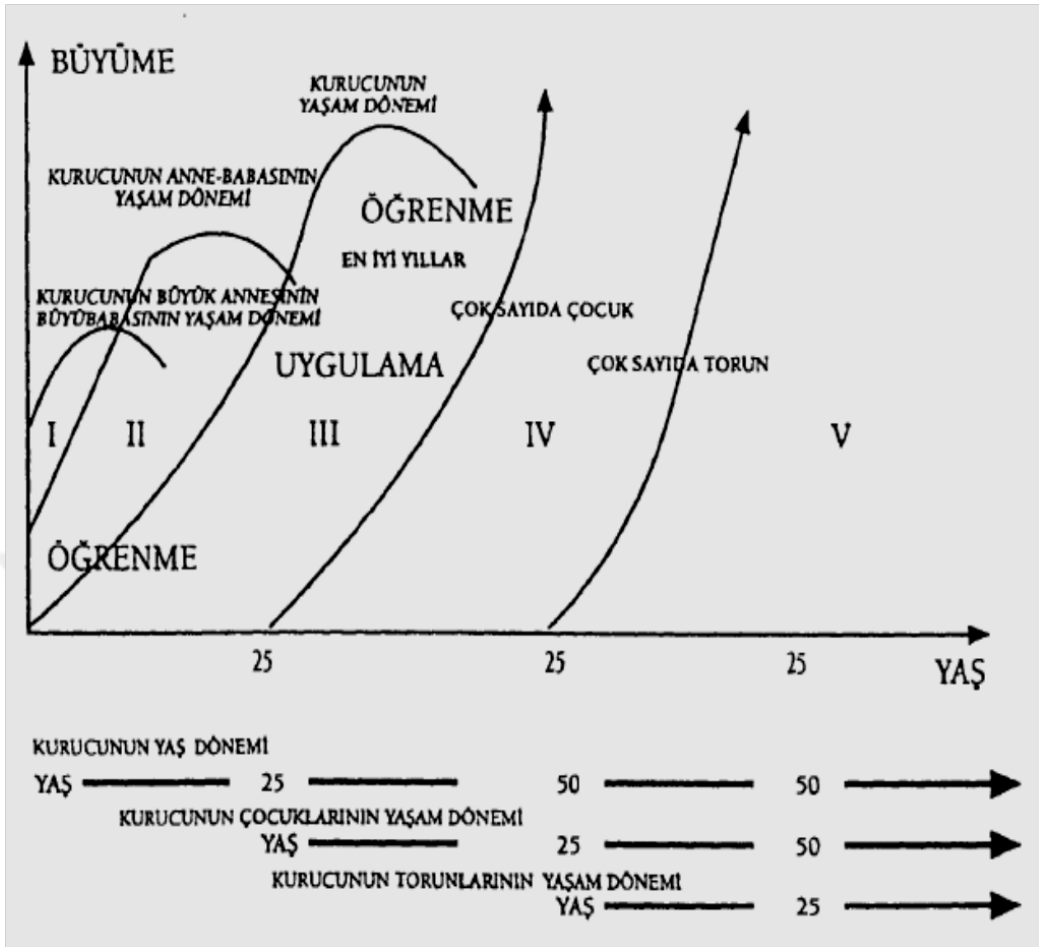
-Büyüme ve Biçimselleşme Aşaması: Bu aşama; satışların, ürün çeşitliliği ile farklılaşmasının ve çalışan sayısının arttığı, örgütsel yapı ve süreçlerin ise biçimselleştiği bir aşamadır.

- Olgunluk Aşaması: Bu aşamada; işletme istikrarlı ve yavaşlayan bir büyüme hızına geçmiş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve sektöründe kendi pazarını oluşturmayı başarmış bir dönemde yer almaktadır.

Aile işletmelerinde aşamalar arasında meydana gelen değişimler çok ani gelişir. Bu ani gelişmeler ise değişimi tetikler. İşletmeler bazı durumlarda ani değişimlerle birlikte bir aşamadan diğer aşamaya geçiş yapabilirler ya da aynı aşamaya geri dönüş yapabilirler. Kardeş ortaklığı ya da kuzen konsorsiyumu aşamalarına gelmiş olan bir aile işletmesinin birden fazla aşama içerisinde olması da mümkündür. Buna bağlı olarak işletmenin bir bölümünün işe başlangıç döneminde yer alırken diğer bölümünün büyüme ya da olgunluk aşamalarında yer alabileceklerini söyleyebiliriz (Günver, 2002:40). İşletmenin gelişimi aşaması genel olarak işletme stratejisi ile ilgili olup sadece işletmenin gelişimini içermektedir. Bu bakımdan iş ve dolayısıyla işletme belirli bir zaman içinde gelişme, büyüme ve olgunlaşma aşamaları arasında geçiş yapan bir seyir izlemek durumundadır (Karuserci, 2008:13).

İşletmenin gelişimi aşaması, işletme stratejisi ile ilgili bir aşama olduğundan dolayı işletmeyi farklı bileşenlere ayırmak ve bu bileşenleri de içinde buldukları aşamaya göre değerlendirmek gerekmektedir (Ateş, 2005:43). Bu bakımdan işletmenin gelişimi aşamasında profesyonel çalışan ve aile üyesi arasında dengenin kurulması, liderliğin sürekliliğinin sağlanarak yapılması ile yapılan işin niteliğinin ve yönetiminin verimli bir şekilde ilerleyebilmesinden sorumlu olacak bir altyapının oluşturulması gerekmektedir (Karuserci, 2008:13). Bununla birlikte aile üyelerinin birbirleri ile uyumlu olmayan olan düşünceleri sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklar farklı aşamalardan kaynaklanabilir. Örnek olarak ana işletme olgunluk aşamasında yer alırken yan kuruluşlar ise başlangıç aşamasında olabilirler. Bu yüzden başarılı olan aile işletmeleri, genel olarak işletmenin içinde bulunduğu aşamaya göre bir iş geliştirme planı yaparlar ve uygun bir strateji geliştirirler (Günver, 2002:41)

Şekil 3. Kuşaklar Arasındaki Karşılıklı Etkileşim



Kaynak: Karpuzoğlu, E. (2002). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul:Hayat Yayınları, s.63.

Şekil 3'de görüldü gibi işletmenin ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için girişimcinin aktif olarak çalıştığı dönemde halefini seçmesi, ona tecrübelerini aktarması, eğitmesi ve aynı zamanda torunlarına da işletme hakkında genel bilgiler vermesi gerekmektedir. Bu noktada girişimciler genellikle haleflerini seçerken anne ve babalarının etkisi altında kalırlar. Aile değerleri ile birlikte iş değerlerini de çocuklarına aktarma yoluna giderler. Bununla birlikte işletme yönetiminde birden fazla kuşağın yer alması sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların altında eğitim, karakter, aile değerleri, yaş, cinsiyet gibi birçok faktör bulunmaktadır. Birinci kuşak işletmeye yoğun duygusal bir bağ ile bağlanırken ikinci kuşak ise işletmeyi miras yolu ile devraldığı için işletmeye karşı yoğun bir duygusal bağ hissetmez. Buna karşılık üçüncü kuşakta bu duygusal bağlılık hepsinden çok daha az olmaktadır. Şekil 3'de de görüldüğü gibi aile işletmelerinde aile ve iş birlikte

büyümektedir. Bu yüzden aile ve işletmeden herhangi birinde meydana gelen bir değişim diğerini de etkilemektedir. İşletmenin gelecek kuşaklara devredilip uzun yıllar var olabilmesi için aile üyelerinin işin teknik özelliklerine uygun niteliklere sahip olması ve aile üyesi olmayan dışarıdan profesyonel yöneticilerin işletmeye dahil edilmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002:63-65).

2.2.3.1. Başlangıç Dönemi

İşe başlangıç dönemi genel olarak işletmenin yeni kurulduğu ve ayakta kalmaya çalıştığı bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu dönem işletmenin yeni kurulduğu, ayakta kalmak için uğraştığı bir süreç olup sadece bir ürün ya da hizmete odaklandığı bir aşamadır (Aydın, 2011:46). Bu dönemde işletmeler ilk önce bir hayal olarak başlarlar ve daha sonra gerçek olup faaliyet göstermeye başlarlar. Kurucu zaman, enerji ve belli bir oranda kaynak harçayarak yapılan işin merkezinde yerini alır (Ateş, 2003:43). İş yaşamının bu başlangıç aşamasında işletme, büyümek ve ayakta kalabilmek için fırsatları ve kısıtlayıcıları çabuk bir şekilde ayarlayıp avantaja çevirip düzenlemek zorundadır. Bununla birlikte başlangıç aşamasındaki işletmelerde, politikalar ve prosedürler tipik olarak informal bir ilişki ağına sahiptir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:148-149).

Başlangıç aşamasında işletmenin ayakta kalabilmesi için en önemli iki tane gereksinimin karşılanması gerekmektedir. Bunlar; tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnekliğe sahip olunması ve maliyet etkinliğinin sağlanmasıdır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:148). Bu dönemde işletme ayakta kalabilmek ve yaşamını sürdürebilmek için piyasaya giriş, iş geliştirme planı ve finans bileşenlerini içeren bir giriş yaparlar. İlk olarak işletme ürününü piyasaya sunar ve buna göre piyasadaki ihtiyacı ve rekabeti tespit eder. Bunun sonucunda geliştirmiş olduğu iş planı çerçevesinde kar elde etmek için uygun koşulları arar ve bunu sağlamak için gerekli olan teknolojiyi temin eder (Günver, 2002:41). Bu dönemde rutin ve kontrollerin olmayışı işin yapılmasında esnekliği desteklemekte olup eğer işçiler iyi kaliteye ve niteliğe sahipse genel olarak işletmenin amaç ve değerleri için bağımsız olarak hareket ediyorsa, ayrıca aralarında iyi bir iletişim varsa o zaman işletme piyasaya çabuk uyum sağlar ve sürekliliği sağlama yolunda gerekli olan düzenlemeleri öğrenir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:149). Ailenin ikinci kuşak üyeleri ve aile üyesi olmayan yöneticilerin yüz yüze kaldıkları problem işletmeyi şimdiki durumun ötesine geçirip nasıl geleneklerine göre hareket edip sürdürecekleridir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:126). Çünkü aile işletmelerinde

genellikle ikinci kuşakta girişimcilik faaliyetleri çok fazla desteklenmez (Ateş, 2003:44). Kurucular ikinci kuşaktan emek ve zamanlarını yeni bir işe yöneltmemelerini, halihazırdaki aile işletmesini sürdürüp yönetmelerini beklerler. Buna karşılık ikinci kuşak lider ise geçmişte işletmenin kuruluş aşamalarına şahit olmuş biri olarak kendi istek, hedef ve beklentileri ile anne ve babasının istekleri arasında kalır. Bu nedenle ikinci kuşak lider, bir taraftan kurucuyu geçmek diğer taraftan ise kurucuya kendini kanıtlamak ister. Buna bağlı olarak da ikinci kuşağa işletmenin devretme döneminde yeni bir işletme kurup kendi hedef ve amaçları doğrultusunda hareket etmek daha cazip gelmektedir (Günver, 2002:41).

Başlangıç dönemi, aile işletmesinin üç temel açıdan incelenip kurulduğu bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Bunlar; işletme kültürü, stratejisi ve işletme değerleri (mal varlıkları) olarak sıralanmaktadır. İlk olarak bir işletmenin kültürü, birçok alandaki doğru davranışlar hakkında varsayımlar ve değerleri içerir. Bu değerler; uygun karar alma otoritesi (hiyerarşik veya bireysel), işletmenin rolü, ideal liderlik tarzı (otokratik, katılımcı, dayanışmacı), gizliliğe karşı normların açıklığı, işletme hiyerarşi ve yapısına saygı duyulması ve işletmede ailenin rolü olarak sıralanabilir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:149). Bir işletmenin stratejisi piyasadaki koşullara uygun davranmak için güçlü bir etkiye sahiptir. Kurucu, aile üyelerini ve yöneticileri belli bir iş çizgisinde ve buna uygun bir yöntemle hareket etmek için ikna etmeye çalışır. Sonuç olarak kurucu genellikle ailenin ihtiyaçlarına hizmet edecek olan işletmenin ayakta kalmasını ve büyümesini sağlamak için bir stratejiye sahiptir. Bu stratejiler ise mevcut iş çevresinde kullanılacak düzeyde işlevsel ya da işlevsel olmayan stratejiler olarak değerlendirilir (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:150).

Kurucu bir ailenin hisse değerleri yönetimi ve ilişkili uygulamaları gelecek kuşakları etkileyebilir. Bir ailenin oryantasyonu, aile serveti ve işletme sermayesinin tüketimine karşı korunması işletmenin ilk kuşağında kurucu tarafından genel olarak başlatılmıştır. Tüm bu uygulamalar büyük oranda hissedarların nasıl etkilendikleri ve buna karşılık olarak nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:150). Bütün bunlara bağlı olarak aile işletmenin devredilmesinden önce veya devir sırasında ortak bir anlayışın benimsenmesi bu dönemin sorunsuz atlatılmasını sağlayacaktır (Aydın, 2011:46).

2.2.3.2. Büyüme ve Formalleşme (Biçimselleşme) Dönemi

Büyüme ve formalleşme dönemi, işletmenin başlangıç döneminden sonra giderek genişlemeye başladığı bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Bu dönem, bir önceki aşama olan işe başlangıç döneminin belirsizliğinden sonra işletmenin yaşamında ikinci dönemine girdiği ve birçok alanda genişlemeye başladığı bir süreçtir (Ateş, 2005:45). Büyüme ve formalleşme dönemi; genel olarak satışların, ürün çeşitliliğinin ve çalışan sayısının arttığı buna karşılık olarak örgütsel yapı ve süreçlerin ise biçimselleştiği bir dönem olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2011:46).

Hage (1965)'e göre formalleşme; bir işletmedeki yapılacak işlerin kim tarafından ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapılacağına belirtilip tanımlanmasıdır. Bununla birlikte formalleşme derecesinin yüksek olduğu işletmelerde, yapılan iş tanımlarının detayı işletmedeki işleri ve süreçleri kontrol edip denetim altında tutan yazılı veya yazılı olmayan örgütsel kural ve prosedürlerin sayısı formalleşme derecesinin düşük olduğu diğer işletmelere göre daha fazladır (Temiz, 2015:7). Formalleşme, işletmenin faaliyetlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki ağının oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu açıdan formalleşmiş bir yapının kurumsallaşmış değerleri daha iyi yansıttığı ve ayrıca formalleşen yapıların yaşamlarını daha uzun süre devam ettirdikleri ileri sürülmektedir (Aydın, 2008:123).

İşletmelerin bu dönemde sürekli büyümesi beraberinde iş bölümü ve uzmanlaşmayı kaçınılmaz hale getirmiş ve buna bağlı olarak işletmede uzmanlaşmaya daha çok önem verilmesi ile birlikte çalışanların ürün geliştirici gücünden, bilgi ve kapasitelerinden en yüksek düzeyde faydalanmak bir zorunluluk haline gelmiştir (Temiz, 2015:10). Bu yüzden işletmelerin bu dönemde karşısına çıkan en büyük zorluklardan birisi uzmanlaşma ve kurucu kişinin rol değişikliğidir. Başlangıç döneminden farklı olarak birçok farklı roller ortaya çıkmakta ve işletme büyüme ile birlikte işlevlerine göre bölünmektedir. İşletme bu dönemde artık kurucu merkezli olmayıp, hiyerarşik bir yapı içerisinde rollerin daha açık bir şekilde tanımlandığı ve kurucunun otoritesinin profesyonellere devredildiği bir sürece girmiştir (Ateş, 2003:45). Büyüme ve formalleşme dönemi aile işletmelerinde özellikle kurucu için en zor süreçlerden biridir. Çünkü işletmenin tüm kademelerinde yaşamış ve yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin tüm bu yetkilerini profesyonellere devretmesi ve oluşan bu yeni rolünü kabul etmesi oldukça zor bir süreci beraberinde getirmektedir. Artık kurucu tek kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve profesyonel yöneticiler almaya başlar (Günver, 2002:42). Böylelikle

bünyelerinde profesyonel yöneticiler olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde hem diğer işletmelerde oluşan değişimi daha iyi takip etme imkanına sahip olmaktadırlar hem de sosyal ve profesyonel çevreye entegre olmuş kişi ve işletmeler çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler (Apaydın, 2008:124). Ayrıca bu dönem içinde işletmelerin önemli sorunlarından birisi de stratejik planlama yapacak fırsat bulamamalarıdır. Bu dönemde işletmelerin strateji oluşturmak için çok imkanı vardır, ancak işletmeler yatırımlardan ve ölçek olarak büyümekten dolayı strateji geliştirmeye fırsat bulamazlar (Ateş, 2005:45). Çünkü stratejik planlama, bir işletmede görev yapmakta olan her kademedeki kişinin katılımını ve işletme yöneticisinin tam desteğini içermesi gereken ve sonuç almaya yönelik yoğun bir çaba gerektirmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010:70).

Büyüyen ve bununla birlikte biçimselleşen aile işletmelerinde, nakit yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Bu bakımdan etkili bir finans yönetimi ve profesyonel yöneticiler işletmenin başarısını artırmada önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu dönemde aile işletmeleri, büyüyüp geliştikçe formalleşmekte ve aile işletmelerinin nakde duyulan ihtiyaçları artmaktadır (Günver, 2002:42). Nakit yönetimi, özellikle işletme yönetiminde büyük bir önem taşımakta ve işletme yönetimi ile özdeşlik göstermektedir. İşletmelerin ellerinde bulunduracağı nakit tutarının az ya da fazla olması çeşitli sakıncalar yaratmaktadır. Bu sakıncaları ortadan kaldırmak için uygulanması gereken nakit yönetiminin temel amacı, işletmenin finansal yükümlülüklerinde sıkıntıya girmeden ve faaliyetlerinin etkinliğini azaltmadan karlılığını artıracak bir şekilde nakit tutarını ayarlamaktır (Önal, 1996:94). Ancak aile işletmelerinde ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalardan dolayı elde edilen karın yeniden işletmeye aktarılması zorlaşmaktadır. Dolayısıyla aile ve işletme karı kendi ihtiyaçları için kullanmak isterler. Bu sebepten dolayı işletmenin kazançlarını yatırıma yöneltmemesi halinde işletmenin nakde olan ihtiyacı daha da artacaktır (Ateş, 2005:45-46).

Büyüyen aile işletmelerinde, genişleme aşamasına gelmiş olan işletmelerin organizasyonel anlamda temel olarak yaşadıkları problemler; formalizasyon ve piyasa şartlarına göre işletmenin revize edilmesi ile ilgilidir. Yazılı prosedürlere yeterince önem verilmediği buna karşılık ihtiyacın yoğun olarak hissedildiği bu aşamada, işletme bir rekabet ortamı içindedir. Bu yüzden de bu aşamada büyüme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütmesi için finansmana, pazara, ürüne ve stratejik plana dikkat edilmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002:107). Bu aşamada yaşanan bir başka sorun ise genişleme sürecinin planlanması ile ilgili

olup işletmede çalışan kişilerin gerekli ve yeterli uzmanlığa sahip olmamalarından dolayı profesyonel kişilerin işletmeye katılmalarını zorunlu bir hale getirmektedir (Günver, 2002:42). Bu durumun ancak büyüyen ve gelişen işletmelerin; nakit yönetimi, ürün ve pazar geliştirme ile değişim gibi ilgili konularda profesyonel kişilerden yararlanmalarının işletmenin ihtiyacı olduğu hissedilir ve tüm yöneticiler tarafından kabul edilmesi durumunda sorunların çözümünde bir ilerleme sağlanabilir (Karpuzoğlu, 2002:107). Sonuç itibariyle büyüme ve formalleşme döneminde; büyüyen aile işletmelerinde yazılı prosedürlere önem verilmemesi, nakit yönetimi, formalizasyon, stratejik planlama, kurucunun rol değişikliği ve kurumsallaşma ile genişleme sürecinin planlanması gibi konulardaki sorunları ortadan kaldırmak ya da azaltmak için bir işletme sistemi kurup, profesyonel bir yönetim anlayışına geçilip, işletmenin ihtiyaçlarına uygun profesyonel çalışanlar işletmeye dahil edilmelidir.

2.2.3.3. Olgunluk Dönemi

Olgunluk döneminde işletme büyümektedir ancak büyümenin hızı, büyüme ve formalleşme döneminde yer alan aile işletmelerindeki kadar hızlı değildir. Diğer bir ifade ile büyüme giderek azalan bir seyir izlemektedir. Buna karşılık ise işletme, ürün veya hizmet satışında en üst seviyeye ulaşır (Karpuzoğlu, 2002:110). Bir işletmedeki olgunluk döneminin en önemli belirtileri istikrar ve yavaşlayan büyüme hızı olup, buna karşılık aile işletmelerinde ise en belirgin olgunluk belirtisi profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve aynı zamanda otorite sahibi olmalarıdır (Ateş, 2003:46).

Olgunluk döneminde bir işletme karmaşık (kompleks) bir yapıya sahiptir. Hatta işletmeler birden fazla farklı şirketi bünyesinde barındırırlar. Bununla birlikte işletmede aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler yer almaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:126). İşletmede birden fazla kuşak istihdam edilmekte olup (üçüncü hatta dördüncü kuşak dahil) farklı yaşta, bilgide, tecrübede ve kariyerde çok sayıda aile üyesi yer almakta ve bunun yanı sıra çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:93). Bu yüzden bu dönemdeki işletmelerde yönetimin profesyonelleşmesinden ve aile ile işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesinden dolayı formalleşmenin sağlanması bir zorunluluk haline gelmiştir (Karpuzoğlu, 2002:110). İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yeri olan formalleşme, işletmenin faaliyetlerinin bireysel inisiyatifeye dayanan bir yapıdan çıkartılıp önceden belirlenen kurallara göre bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyin nasıl ve ne şekilde yapılacağını bilmeleri sağlanır ve işletmeye bir istikrar kazandırılır (Apaydın, 2008:123). Burada hedeflenen temel amaç yapılacak işlerin bireysellikten çıkartılıp

işletmenin amaçlarına hizmet eder hale getirilmesinin sağlanmasıdır. Aile işletmelerinin uzun dönemde olgunluk aşamasında kalması çok mümkün görünmemektedir. Çünkü aile işletmeleri yeni bir ürünle, yeni bir girişimle, başka şehir veya ülkelere şubeler açarak başlangıç ya da büyüme ve formalleşme dönemine geri dönerler (Günver, 2002:43).

Olgunluk döneminde aile işletmeleri, istikrarlı ve yavaşlayan bir büyüme hızına geçmiş, ayakta kalmak için yoğun bir şekilde direnmiş, büyümüş ve sektöründe kendi pazarını oluşturmuştur (Aydın, 2011:46). Bununla birlikte olgunluk dönemindeki işletmelerin başlıca özellikleri; istikrarı destekleyen bir örgüt yapısı, mütevazı ölçülerde büyüme sağlanması, yönetsel işbölümü ve oturmuş rutinler olarak sıralanmaktadır (Ateş, 2005:47). Bu dönemdeki aile işletmelerinin başarısı üç farklı anahtar niteliğindeki değişkene bağlıdır. Bunlar; (1) stratejik odaklanma, (2) yöneticiler ve hissedarların işletmeye olan bağlılıkları ve (3) yeniden yatırım olarak sıralanmaktadır (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:126-129). Stratejik odaklanma, işletme için ve işletmenin devredilmesinin planlanması için atılan önemli adımlardan birisidir. İşletme sahipliğinin devredilmesini örgütsel misyon, endüstri ve strateji etkiler. Ward, geniş bir stratejik odaklanma tarafından etkilenen aile işletmelerinde örgütsel yapı ve strateji arasında bir ilişki bulmuştur (Gersick, Davis, McCollom Hampton ve Lansberg, 1997:126-127). Dolayısıyla belirlenen stratejilerin herkes tarafından algılanma biçimi ile bireysel amaçların işletme amaçlarına olan etkisi ve belirlenen stratejilerin tam olarak uygulanabilmesi için işletmenin kaynakları konusunda bir uzlaşmanın olması büyük önem taşımaktadır (Karpuzoğlu, 2002:64).

Olgunluk dönemine ulaşmış olan işletmeler, stratejik çalışmalarını bu aşamada yavaşlatmaya başlarlar. Ancak yenilikleri takip etmeleri, gelişmeleri yakından izlemeleri ve stratejileri bu çerçevede tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu dönemde, aile üyesi olmayan yöneticilerin etkinliği artar ve dolayısıyla bu yöneticileri ödül ve prim sistemleri ile işe bağlamak gerekmektedir. Bu yöneticilerin kariyer planları yapılmalı ve hissedarlarla olan ilişkileri sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır (Günver, 2002:44). Bu dönemde aile işletmelerinde işletmeye yönelik stratejik planların yapılması süreci ve bu planların varlığı sonucunda ulaşılmak istenen noktalar büyük önem taşımaktadır. Çünkü stratejik planlama, bir işletmenin amaç ve hedeflerini belirleme ve tanımlama süreci olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte formal stratejik bir plan oluşturmanın amacı, gelecekte tehlikelerden sakınmak ve fırsatlardan yararlanmak için işletmenin aldığı güncel kararlara bir temel oluşturmaktır (Yelkikalan, 2006:202). Stratejik planlar gelecekte işletmenin bulunmak istediği

noktaya ulaşılmasında işletmeyi yönlendirecek olan stratejilerin ve yöntemlerin tespit edilmesinde kullanılır. Böylelikle işletmeler amaçları doğrultusunda hazırlanan stratejik planların çerçevesinde faaliyet planlarını belirleyip, üretilcek mal veya hizmetler ile girilecek pazarları tespit ederler (Karpuzoğlu, 2002:110). İşletmenin gelişim aşamalarından olgunluk aşaması sonuç olarak bir dönemdir ancak varılacak son nokta değildir. Bu aşamada bazı işletmeler, örgütsel geleneklerine bağlı kalarak modernleşme yoluna giderler bunun için yeni yollar aramazlar. Bu dönem hakkında birçok araştırmacının ortaya koymuş olduğu ortak görüş, yeni girişimler ve yeni yan ürünlerle olgun işletmelerin eskime veya yok olma tehlikelerinden kurtuldukları yönündedir (Ateş, 2003:47).



3. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞAM DÖNEMLERİ

İşletmeleri canlı organizmalar gibi düşünüp, çeşitli ihtiyaçların karşılanması bakımından bağımlı oldukları çevrede varlığını sürdüren canlı sistemler olarak değerlendirebiliriz (Morgan, 1998:45). D.J. Levinson, bir insanın yaşam döngüsünü doğum, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve ölüm gibi dönemlere göre sınıflandırmış ve bununla birlikte aile işletmelerinin de tıpkı insanlar gibi benzer bir yaşam döngüsüne sahip olduklarını ileri sürmüştür (Alacaklıoğlu, 2009:61). Levinson'a göre yetişkin bir insanın yaşamında yetişkinlik döneminden sonra geçiş dönemi ve durağan dönemlerden oluşan süreçler yer almaktadır. Geçiş döneminden itibaren kişi mevcut yaşam yapısını yeniden oluşturmak ve çeşitli fırsatlar yaratmak ister. Geleceğe yönelik olarak yeni planlar yapılır. İnsanın yaşam döngüsünü oluşturan dönemler arasında durağan ve geçiş dönemleri arasında birbirlerini tamamlayan bir ilişki vardır (Levinson, 1986:7-8). Buradan hareketle yetişkin insanların yaşam döngülerini oluşturan dönemleri ve gelişimlerini bir metafor olarak kullanıp tıpkı aile işletmelerinin yaşam dönemlerine benzetebiliriz.

İşletmelerin yaşam gelişim dönemleri boyunca, işletmenin ölçek olarak büyümeye başlaması ile birlikte karmaşıklaşacağı ve yeni problemlerle karşı karşıya kalınacağı belirtilmiştir. Bununla birlikte işletmelerin yaşam döngüsü dönemleri; başlangıç, genişleme, sağlama, canlanma ve çöküş şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Hanks, 2015:2-8). Bu sınıflandırmalardan yola çıkarak aile işletmelerinin tıpkı insan yaşamına benzer bir şekilde doğum, büyüme, olgunlaşma ve ölüm gibi süreçlerden geçtiğini söyleyebiliriz. Bu bakımdan aile işletmelerinin yaşam süreçlerinin her aşamasında farklı özellikler gösterdikleri ileri sürülmektedir (Arslan, 2006:14).

Aile işletmeleri, yaşam eğrisinin her aşamasında farklı özellikler göstermekte ve bunun sonucunda değişimler yaşanmaktadır (Günel, 2005:15). Bu değişimler bazen bir ya da birkaç kuşak boyunca sürebilmekte ve bu işletmelerde ortaya çıkan değişimler, farklı dönemlerde farklı özellikler şeklinde görülmektedir (İçin, 2008:30). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, her aile işletmesinin her dönemi aynı sırayla yaşamak zorunda olmadığı veya tüm aşamaları birden tamamlamak durumunda olmadığıdır. Çünkü özellikle hisse devri kararlarında, işin kurucusu olan anne veya babanın hisselerin çoğunluğunu çocuklarına devretmiş olmasına rağmen işletme yönetimine de devam etmeleri işletmenin bazı aşamaları atlamasına ya da belirli bir aşamada kalmasına yol açmaktadır (Akça, 2010:29).

Aile işletmeleri aile, mülkiyet ve işletmenin gelişim boyutlarında farklı dönemlerde farklı yapılara bürünüp buna göre farklı özellikler gösterirler. Quinn ve Cameron (1983), aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin işletmenin yapısına, kişilerin zihniyetleri ile algılama biçimlerine ve işlevsel problemlere göre değiştiğini ve bunun tüm işletmelerde benzer gelişimler gösterdiğini belirtmektedirler. Aile işletmelerinin yaşam dönemleri hakkında pek çok araştırma bize işletmelerin gelişim süreçlerini ve davranışlarını açıklamaktadır (Günver, 2004:172). Aile işletmelerinin yaşam dönemleri hakkındaki bu sınıflandırmalar, işletmelerin büyüme ile birlikte yönetim şekilleri, mülkiyet esasları ve kuruluş şekillerine göre farklılaştıklarını ve bu doğrultuda özellikler gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Buna göre aile işletmelerinin yaşam dönemleri; işletmelerin ortalık yapısını, gelişim ve davranışlarını açıklayacak şekilde dört farklı yaşam dönemini kapsamaktadır. Bunlar; (1) Girişimcilik Dönemi, (2) Büyüme ve Gelişme Dönemi, (3) İkinci Kuşağa Devretme Dönemi ve (4) Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Dönemi olarak sıralanmaktadır (Somayeh, 2013:21), (Günver, 2002:44-49), (Günver, 2004:172), (Ateş, 2003:48), (Aydın, 2011:49-52), (Karpuzoğlu, 2002:93-94), (Akça, 2010:29) ve (Aydiner, 2008:54).

YAŞAM DÖNEMLERİ

3.1. Girişimcilik Dönemi

Girişimcilik aşaması, aile işletmelerinde yaşam dönemlerinin ilk aşaması olup kurucunun işletme kültürünü oluşturmaya çalıştığı bir süreçtir. Bu dönemde aile işletmesinin sıfırdan başlayarak işin içine girmesiyle ilk aşama oluşmaktadır. Genellikle kırsal kökenli ve yetişme dönemi zorluklarla geçmiş olan bir aile üyesi, ilk girişimi yapar. Çıraklığını yaptığı işi veya babasının işini yapmaya yönelik olarak küçük bir girişimde bulunur. Hırslıdır, çünkü işin çekirdeğinden gelmiştir ve yıllarca başkası adına çalıştığı için artık kendisi için çalışmak istemektedir. Başarılı olma isteği üst seviyededir. Yüksek başarı güdüsü, çok çalışması ve çabalaması ile birleşince kısa zamanda yol alır ve başarılı olur (Fındıkçı, 2014:41). Girişimcilik döneminde, işletme kurucuya bağlı olarak gelişir ve kurucu girişimci sermaye bulmaya ve ürün geliştirmeye odaklanarak pazardan pay almaya çalışmaktadır. Bu dönemde, kurucu girişimcinin tek hedefi ayakta kalmaktır (Aydın, 2011:50). Girişimcilik döneminde, devretme ya da süreklilik gibi konular düşünülmez (Ateş, 2003:49).

Aile işletmelerinde yaşam dönemlerinin ilk aşamasını; girişimci değerlerinin, özelliklerinin, inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği ve bununla birlikte girişimci ile işletmenin adeta bütünleştiği birinci kuşak aile işletmeleri oluşturmakta ve temsil etmektedir (Karpuzoğlu, 2002:94). Birinci kuşak aile işletmeleri, belli bir aile üyesi tarafından kurulmuş olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kurucu girişimci kendi değerlerini işletmeye aktarmakta ve işletme kültürünü zamanla oluşturmaya başlamaktadır. Dolayısıyla işletme ve kurucu girişimci benzer özellikler taşımaya başlar. Kurucu girişimci, fiilen işlerin başında olduğu gibi aynı zamanda sahip niteliğiyle de işletmede etkili olur (Ayrancı, 2009:14). Girişimcilik dönemini, girişimcinin sahipliği ve yönetimindeki birinci kuşak aile işletmeleri temsil etmektedir. Bu dönem içinde birinci kuşak aile işletmelerinde, kurucu girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan işletme kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alınır (Köse, 2010:9). Kurucunun kontrolündeki bu dönemde, hisselerin çoğunluğu ve kontrolü genellikle tek kişinin elindedir. Bu dönemde, aile işletmelerinde kurucu aynı zamanda işletmenin yöneticisidir ve işletmenin sermayesi doğrudan kurucunun tasarrufu ve çabalarına bağlı olarak oluşmaktadır (Arslan, 2006:14).

Girişimcilik döneminde, girişimci tüm enerjisini ve zamanını işe verip işletmenin tüm sorunları ile bizzat kendisi ilgilenmekte ve işletmeye ilişkin tüm stratejik kararlar girişimci tarafından alınmaktadır (Günel, 2005:15). House (1977), girişimciyi etkin bir model olarak yetkin ve başarı güdüsü yüksek, ideolojik amaçları olan, çalışanları motive eden ve onlara güvenen kişi olarak nitelirmektedir (Ateş, 2005:49). Bir başka araştırmada ise girişimci, yeni bir iş kurmak ve geliştirmek için ortaya konulan niyet ve çaba olarak tanımlanmıştır (Pillis ve Reardon, 2007:383). Girişimcilik ise temel olarak fırsatları keşfetmek, seçmek, onları yorumlamak ve daha sonra belirsiz bir ortamda yenilik yapma yeteneğidir (Bozkurt ve Erdurur, 2013:59). Bununla birlikte girişimcinin kişilik özellikleri McClelland (1961), Zalesnick (1977), Kets de Vries (1977), Schein (1983) tarafından, liderlik ve karizma ile ilgili çalışmalar ise Trice and Beyer (1983) tarafından incelenmiştir (Ateş, 2003:49). Girişimcinin kişisel özellikleri; başarı motivasyonu, risk alma ve belirsizlik toleransı şeklinde sınıflandırılmıştır (Pillis ve Reardon, 2007:383).

Girişimcilik dönemindeki aile işletmelerinde bu dönem, işletme ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal bir sonucu olarak, işletmenin girişimciye bağlı olduğu diğer bir ifade ile girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin sorumluluğunun ve kontrolünün tek bir kişide olduğu bir dönemi kapsamaktadır (Aydın, E. , 2010:18-19). Girişimcilik döneminde aile işletmesi, girişimciye çok bağımlıdır (Ateş, 2005:49). Girişimcinin bütün yönetim fonksiyonları ile birebir olarak ilgilendiği bu dönemde genel olarak eş ve çocuklarla ortaklık görülmektedir (Şanal, 2011:11). Çünkü ülkemizde hukuki açıdan bazı işletme türlerinin en az iki tane ortağı olmak zorundadır. Bu zorunluluktan dolayı kurucu bazen kendi eşini ya da çocuklarını ortak olarak gösterebilir. Ancak bu tip bir durumda genellikle eş ve çocuklar kağıt üzerinde ortaktır, diğer bir ifade ile işletme ile ilgili kararların fiilen alınmasında hiçbir rolleri yoktur. Karar alma ise tamamen kurucuya kaldığından ve işletmede henüz profesyonel yöneticiler bulunmadığından dolayı kurumsal yönetim anlayışından daha ziyade tek kişinin mantığına, duygu, bilgi ve becerilerine dayalı bir yönetim anlayışının olduğu söylenebilir (Ayrancı, 2009:15).

Bu dönemde girişimcinin kurduğu ve yönettiği birinci kuşak aile işletmelerinde, genellikle eş ile ortaklık ilişkisine sahip olunduğundan dolayı stratejik ve fonksiyonel kararların tamamı girişimci tarafından alınır (Karpuzoğlu, 2002:96-97). Eş ile ortaklık ilişkisinin kurulduğu bu durumlarda, stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fazla bir rolü ve etkisi yoktur. Bu yüzden ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak ve karar almak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kağıt üzerinde olabilir (Akça, 2010:30). Bu bakımdan son karar genel olarak girişimciye aittir. Bu dönemde, girişimci ve işletme adeta birbirleri ile bütünleştiği ve girişimci tüm değerleri, tutumları ve inançları ile işletmeyi etkilediği için işletme girişimciye bağımlı olmakta ve işler ancak girişimci bizzat iş başında olduğu sürece yürüyebilmektedir (İçin, 2008:30-31).

Girişimcilik dönemindeki aile işletmesi, genel olarak girişimciye çok bağımlı olduğu için işletme büyüme sürecine girdiğinde, bu bağımlılık belirli bir noktadan sonra dezavantaja dönüşmeye başlar. Çünkü piyasayı izlemek, analiz etmek ve rekabete karşı koymak hızlı değişimler yapılmasını gerektirir buna karşılık ise aile işletmesinin yeniliklere karşı olan reaksiyonu yavaştır (Günver, 2002:45). Bununla birlikte bu dönemde kurucunun kontrolündeki birinci kuşak aile işletmelerinin en önemli özelliği merkeziyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır (Aydiner, 2008:54). Bu yapı, müşteri ihtiyaçlarına ve aynı zamanda piyasanın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu işletme büyümesinin ilk

zamanları sırasında iyi işler (Uslu, 2011:17). Ancak işletme büyümeye başladıkça kontrol ve yönetim bakımından birtakım sorunları da beraberinde getirecektir. Bir bakıma işletme boyut ve karmaşıklık olarak büyüdükçe merkeziyetçi yapıya aşırı bir yük binmiş olur (Köse, 2010:9). Birinci kuşak aile işletmelerinde girişimci üretim, satın alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilenmektedir. Ancak girişimci, işletme büyüyüp belli bir büyüklüğe ulaştığında ve işler ile çalışan sayısı arttığında, işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devretmek zorunda kalır (Akça, 2010:30) ve (Uslu, 2011:17-18). Dolayısıyla birinci kuşak aile işletmeleri ilk başta tek kurucudan oluşan bir işletme niteliği sergilerken zaman içinde bu niteliği ortadan kalkar ve ilk başta üretim, işe alma ve satın alma gibi işletmenin faaliyetlerini tek başına yerine getiren kurucu ise işletmenin büyümesi ile birlikte bu faaliyetleri yerine getirebilmek adına diğer aile üyelerini veya yabancıları çalışan olarak istihdam etmek zorunda kalır (Ayrancı, 2009:15). Girişimcilik döneminde birinci kuşak aile işletmelerinde girişimci, işletmenin kilit rolde dış kaynakları ile bağlantısı olarak hizmet eder. Birçok girişimcinin bizzat işletme faaliyetlerini yürütmesi, müşterilerin sayılarının ve aynı zamanda müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunur. Ancak bu durum uzun vadede kurumsallaşmak isteyen işletmeler için doğru bir strateji değildir (Günel, 2005:16). Diğer bir ifade ile müşterilerin girişimcinin kişisel olarak şahsından ziyade işletmenin adına bağlanmaları, uzun vadede kurumsal bir kimlik kazanmak isteyen işletmeler için bir zorunluluktur (Karpuzoğlu, 2002:98).

Birinci kuşak aile işletmeleri yoğun bir şekilde kurucuya bağımlıdır ve bu bağımlılık sadece liderlik yönünden değil aynı zamanda iletişim, pazarlama ve teknik konular yönünden de bir bağımlılık söz konusudur. Bununla birlikte kurucunun ani ölümü otorite ve sahipliğin dağıtımını konusunda büyük bir kargaşa ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ise kurucunun mirasçıları arasında sık sık çatışmaya sebep olmaktadır. Birinci kuşak aile işletmelerinde girişimci, eş ve çocuklarını sembolik olarak hissedar yapar (Lansberg, 1988:120-122). Bu durum ise genç kuşağın geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlenip yönlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu aşamada girişimci, işletmenin kurucusu olduğundan dolayı işletme kültürünün birçok noktasına etki eden bir statüye sahip olur. Bu tip işletmelerin ise örgütsel kültürünün kurucudan etkilenmesi kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir (Uslu, 2011:17). Bu yüzden girişimcinin, örgüt kültürünün ve stratejisinin temel belirleyicisi olmasından dolayı, bu aşamada bu tür birinci kuşak aile işletmelerinin geleceğinin tek kurucunun sahip olduğu vizyona ve dinamizme bağlı olması

önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:92). Girişimcilik döneminde birinci kuşak aile işletmelerinde, girişimcinin işletmede başarılı olması, girişimcinin başarılarına özenen diğer aile üyelerinin işe ve işletmeye karşı olan tutum ve ilgilerini artırır (Köse, 2010:9). Girişimcinin bu başarısı ile birlikte hem işletme hem de aile içindeki gücü artacaktır ve bu durum beraberinde kurucunun yakaladığı başarıyı sürekli hale getirmek için tüm zamanını ve enerjisini işletmeye aktarmasına sebep olacaktır. Bu durum girişimcinin, özel yaşamında birtakım sorunlar yaşamasına sebep olacaktır (Günel, 2005:15-16).

Sonuç olarak diğer aile üyeleri tarafından girişimciye duyulan saygı ve hayranlık işletmenin başarısı ile birlikte aile içinde artar. Bu durum ise aile üyelerinin işe olan ilgilerini artırmakta ve işletmede görev almak için onları teşvik etmektedir. Bunun sonucunda ise ikinci kuşak aile üyelerinde işletmeye karşı oluşan bu hayranlık ve duygusal bağlılık, aile üyelerinin küçük yaşlardan başlayarak işletmenin her kademesinde çalışmalarına ve dolayısıyla işletme yaşamının sürekliliğinin sağlanarak işletmenin ayakta kalmasına ve gelişerek büyümesine katkıda bulunur (Erkan, 2012:19). Bazı araştırmalarda ayrı bir aşama olarak ele alınan "başarı dönemi", girişimcilik döneminin sonlarına doğru kendisini göstermeye başlamaktadır. Bu dönemde tüm zamanını ve enerjisini işine ayıran girişimci işletmesi başarıya ulaştığı için tatmin duygusu yaşamaktadır. Bu süreçte işleri büyütmek gerektiğinin farkındadır ancak cesareti ilk dönemlerdeki gibi değildir ve risk almaktan çekinir. Kendini sürekli olarak güvende hissettiği bu dönemin devam etmesini ister ve bu yüzden bu süreç uzun sürer (Aydın, 2011:50).

Birinci kuşak aile işletmeleri üç temel esas üzerine kurulur. Bunlar; şirket kültürü, strateji ve yönetim. Bir işletmenin kültürü, çeşitli alanlarda karşılaştığı tutumlardan etkilenir (Uslu, 2011:18). Bu alanlar; doğru karar alma becerisi (hiyerarşik, aile içi ve şahsi), ideal liderlik biçimi (otokratik, danışmacı, katılımcı), açıklık ve gizlilik normları, görev dağılımı, lidere ve işletmeye bağlılık, ailenin işletme içerisindeki fonksiyonu, işletmenin zaman koordinasyonu (geçmiş, yaşanan zaman, geleceğe odaklanan) ile ilgilidir (Köse, 2010:9). Girişimci, işletmenin kurucusu olduğundan dolayı işletme kültürünün birçok noktasına etki edebilmektedir. Bu bakımdan işletmelerin iş yapma biçimleri, örgütsel kültürü ve değerleri, kurucudan etkilenmektedir (Günel, 2005:16). Bununla birlikte girişimci bu değerleri, inançları doğrudan ya da dolaylı olarak söz veya davranışları ile yansıtır. Bunun sonucunda işletmenin başarısı ilk zamanlarda girişimcinin değer ve inançlarına bağlı olduğundan dolayı bu değer ve

inançlar işletme ile özdeşleşir ve uzun süre önemini korur (Karpuzoğlu, 2002:98). Girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerinde girişimci, işletmenin stratejik ve sosyal yapısını da etkiler. Aile işletmelerinde girişimcinin kurduğu ilk işletmeye karşı güçlü ve bazen de irrasyonel bir duygusal bağlılık söz konusudur. Bu işletmelerde girişimci, başarının işletmeyi belli bir çizgide tutmak ve bu çizgi doğrultusunda yönetmek olduğunu çalışanlar ile yöneticilere empoze etmeye çalışsa da işletmenin bir sonraki kuşağa devri, küçülme ya da satış gibi konular gündeme geldiği zaman işletmenin sorgulanması girişimciye karşı çıkma olarak algılanabilir (Uslu, 2011:18). Bu yüzden işletmenin ilk faaliyetlerini korumak adına girişimci farkında olmadan mücadele edebilir. Bununla birlikte girişimci işletmenin hizmet verdiği ilk müşterilere taviz verme pahasına ve ürünlere yeterli oranda talep olmamasına rağmen ilk ürünlere ve işletmelere bağlı olabilir (Günel, 2005:17).

Bu süreçte strateji belirleme ve faaliyetleri sürdürme sırasında büyüme, değişim, borçlanma, mülkiyet, rekabet, kalite, fiyat, hizmet ile ilgili kararlar büyük ölçüde girişimciden etkilenir. Burada işletme stratejisine yönelik olarak vurgulanması gereken asıl nokta işletme ve aile arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir ailenin işletme sermayesini ve aile servetini tüketmek yerine korumaya yönelik olarak davranması genellikle girişimcinin isteğidir. Benzer şekilde hissedarların kurulan işletmeye olan bağlılıkları, girişimcilik merakı ve yeni girişimler, mülkiyetin aile veya aile dışı yönetime teslimi, hissedarların ve yöneticilerin görevlerinin birbirlerinden ayrılması, işletmenin hissedar taleplerine olan sorumluluğu ve hissedarlara bilgi verilmesi de girişimcinin tutumu tarafından belirlenir (Köse, 2010:10).

Girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerine özgü temel sorunları sırayla şu şekilde sıralanabilir (Şanal, 2011:11), (Ayrancı, 2009:15-16) ve (İçin, 2008:32):

- Kurucu, işletme faaliyetleri için yoğun bir şekilde çaba harcamak zorunda kalabilir ve ailesine zaman ayıramaz hale gelebilir. Bu durumda kurucunun aile üyesi rolü ile işletme sahibi rolü arasında çatışmalar görülebilir.
- İşletmede henüz kurumsal bir yönetim ve iş yapma anlayışı bulunmadığından dolayı işler genellikle yazılı olmayan prosedürlere göre ve kurucunun istediği şekilde yapılır. Kayıt tutma, işlerin standart süreçler dahilinde yerine getirilmesi ve sorunları önceden öngörerek hareket etme gibi hususlar ise oldukça zayıftır.
- Kurucunun fiziksel olarak sağlığı doğrudan işletmeyi etkileyebilmektedir. Çünkü kurucunun hastalanması, yorgun düşmesi, işletmeye gidememesi ya da kalıcı olarak iş

göremez hale gelmesi işletmeye zarar verecektir. Dolayısıyla işletme hukuken ayrı bir varlık olsa dahi fiilen kurucunun bir parçası olarak kurucuya muhtaçtır.

- Birinci kuşak aile işletmeleri genç işletmeler olmasından dolayı kurucu; finansal kaynak bulmak, piyasada yer edinmek ve geleceğe yönelik mülkiyet yapısını oluşturmak bakımından oldukça zorlanacaktır.
- Birinci kuşak aile işletmelerinde, işletmenin girişimciye çok bağımlı olması, tek kişinin hakimiyeti, kurucu dışındaki diğer aile üyelerinin güçsüzlüğü, aile ile ilişkilerin (duygusal, psikolojik vb.) işe yansımaları, yeni kurulan işletmenin piyasaya tutunma ve finansman sorunları, formal bir yapı oluşturulmadan işlerin ve ilişkilerin yazılı prosedürlere önem verilmeyen geçici çözüm yöntemleriyle çözülmeye çalışıldığı belirsiz bir yapının bulunması gibi sorunlar görülmektedir.
- Birinci kuşak aile işletmelerinde, iş başında eğitim, kariyer planlama ve mesleki gelişim için yeterli zaman ayrılmamaktadır.
- Yönetici pozisyonundaki aile üyelerinin aşırı kontrolcü bir davranış biçimi geliştirdikleri ve bununla birlikte astlarına yetki vermedikleri ve onları potansiyel bir tehlike olarak görebildikleri gözlenmektedir. Bu sorunlar, girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerinin bu dönemde karşılaştığı en önemli sorunlar olarak gösterilmektedir.

Girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerinin sorunları ile başa çıkmak zordur. Birinci kuşak aile işletmelerine özgü olan ve yukarıda sıralanan bu sorunlar, birinci kuşak aile işletmelerinin yok olmasına ve ailenin dağılmasına neden olur. Ancak bu sorunlara karşı aile işletmeleri önleyici tedbirler alabilirler. Bu dönemde kurucunun davranışları çok önemlidir. Buna karşılık kurucu, çoğu zaman bunun bilincinde değildir (Ateş, 2005:51). Birinci kuşak aile işletmelerinde bu dönemde ortaya çıkan sorunların çözülememesi bu işletmelerin bir çoğunun yok olmasına neden olmaktadır. Diğer yandan bu durumun ortadan kaldırılabilmesi adına sorunların çözümüne yönelik bir takım öneriler geliştirilebilir. Bu önerilerden ilki, olası problemlere karşı aile işletmelerinde aile üyeleri ile çalışanları belirli bir dönemde bir araya getiren ve bu şekilde işletmenin nabzının tutulmasını sağlayan "Tavsiye Kurulları"nın toplanmasıdır (İçin, 2008:33). Bu kurulda üç farklı grubun işletmenin sorunlarına olan bakış açıları açıkça gözlenir ve bu doğrultuda kararlar alınır (Ateş, 2005:51). Önleyici amaca yönelik bir diğer yöntem ise kurucunun, aile üyeleri ve çalışanların rollerini

tanımlaması ve bu kişilerden beklentilerini açıklamasıdır. Çünkü rol belirsizliği karmaşaya ve başarısızlığa sebep olur. Bazı durumlarda kurucu, davranışlarını değiştirmeyi ya da beklentilerini açıklamayı reddedebilir. Bu durumda uygulanabilecek en iyi çözüm kurucunun tampon görevini üstlenecek bir kişiyi seçmesidir. Bu kişi ise ailenin ve işletmenin ortaya çıkan yeni gereksinimleri ile kurucunun felsefesini birleştirip yeni davranış kalıpları oluşturur. Son olarak birbirine bağlı, dayanışmalı ilişkiler oluşturmak da sorunları çözmeye yönelik bir çözüm getirebilir (Günver, 2002:46). Sonuç olarak bu konuda hangi yöntem ve anlayış benimsemiş olursa olsun aile ve işletmenin ihtiyaçları ile kurucunun iş anlayışının birleştirilmesi ve bu doğrultuda yeni davranış kalıpları oluşturup, işletmenin büyümesine ve gelişmesine uygun bir zemin hazırlanmalıdır (İçin, 2008:33).

3.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi

Girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerinin gelişim sürecinin ikinci aşamasını "büyüme ve gelişme dönemi" oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemini "Büyüyen, Gelişen ve Mülkiyeti Kardeşler Arasında Paylaşılan Kardeş Ortaklıkları" oluşturur. Diğer bir ifade ile aile işletmelerinde yaşam dönemlerinin ikinci aşamasını büyüyen ve gelişen aile işletmeleri oluşturmakta ve temsil etmektedir. Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden daha karmaşık (kompleks) bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş, hem aile birliğinin sağlanması hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini ortaya çıkarmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:101-102).

Aile işletmelerinde gelişim sürecinin ikinci aşamasını, kardeş ortaklıkları oluşturur. Kardeş ortaklığına dayalı olan aile işletmelerinde, iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir (Akça, 2010:32). Bir önceki dönem olan girişimcilik dönemindeki ilk girişimin başarıya ulaşmasının sonucu aileye ekonomik olarak yansır. Bu süreçte aile işi destekledikçe iş de aileyi destekler. Bu karşılıklı etkileşim ise işin giderek daha büyümesini, karmaşıklaşmasını ve gelişmesini sağlar. Bu aşama aile işletmesi için adeta yeniden bir kuruluş, yeni bir ivme ve güç kazanma dönemi olarak çok kritik bir süreçtir. Çünkü bir çok aile işletmesi büyüme ve gelişme dönemine geçecek kadar ayakta kalıp yaşayamaz (Fındıkçı, 2014:42).

İşletme, zaman içinde büyür ve olgunlaşır. Bu dönemde kurucu farklı sorunlarla karşılaşmaya başlar. İş dünyasındaki değişiklikler aile işletmesini stratejik olarak çeşitli kararlar almaya zorlar. Buna bağlı olarak işletmenin rekabet gücünü elinde tutması için işi

büyütmesinin gerekli olduğu ortaya çıkar. Bu süreçte kurucu, işletme yönetimini tek başına yapamayacağını anlar ve sorumluluğunu devredip gücünü paylaşmaya başlar (Günver, 2002:46). Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde bu dönem, genellikle çocukların okul dönemi öncesi veya okul döneminde buldukları buna karşılık ebeveynlerin ise orta yaş veya biraz üzerinde oldukları bir dönemi kapsamaktadır. Aile, çocuklarının işletmeye katılma düşüncesinin gündeme gelmesiyle birlikte işletmeyi sorgulamaya başlayıp büyüme süreci, değişim hızı ve hedeflenen noktanın neresinde oldukları gibi konular üzerine odaklanırlar (Karpuzoğlu, 2002:102). Bu dönem aslında aile işletmeleri için ilk dönemin belirsizliğinden sonra büyüme ve gelişmenin başladığı, yeni ve kendine göre çeşitli problemleri olan bir süreç olarak değerlendirilebilir.

John Ward anahtar niteliğinde bir noktaya değinmiş ve işletmelerdeki geçişlerde tek kişi sahipliğinden kardeş ortaklığına ya da kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna geçişlerde sadece insanların değişmediğini aynı zamanda sistemin de değiştiğini ifade etmiştir. Farklı bir işletme yapısı ile farklı bir kültür, farklı üretimler ve farklı temel kurallar ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde kardeş ortaklığının kültürü ve başarının sağlanması diğer dönemin aksine bireysel olarak başarı sağlama ve kahramanlıklardan daha ziyade takım çalışmasına bağlı olarak ilerlemektedir (Leach ve Bogod, 1999:191). Girişimcilik dönemindeki tek kişinin kontrolünde olan bir işletmeden birden çok kişinin yönettiği ve daha karmaşık bir organizasyona geçişi sağlamaya çalışan büyüme ve gelişme aşamasındaki işletmeler en kırılgan düzeydeki aile işletmeleridir. Bu aşamanın temel özelliği işbirliğidir ve bununla birlikte hem psikolojik açıdan hem de işleyiş bakımından işletme bir ortaklıktır. Kardeş olan sahip yöneticilerin, işletmeyi bir arada tutacak yöntemler bulmaları ve genç çocukları ile birlikte yapıcı çalışma ilişkileri geliştirip aile üyesi olmayan çalışanlarla işbirlikçi ve güvenilir ilişkiler kurmaları gerekmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011:92).

Büyüme ve gelişme dönemindeki aile işletmeleri, yaşam eğrisi üzerindeki büyüme aşamasında yer almaktadırlar. Kurucu işletmeyi büyütmek için kaynak aramaya başlar ve genellikle kaynakları yakın akrabalarından elde etme yolunu seçer. Bu durumda yakın akrabalar da işletme bünyesine girmek isteyebilirler. Özellikle kurucunun kardeşleri, işletmeye sermaye sağlayanlar haline gelip sahip ile yönetici niteliğini paylaşmaya başlarlar (Ayrancı, 2009:16). Bu aşamada işletmenin kuruluş aşamasındaki sorunların bir kısmı çözümlenip büyüme sürecine girilmesinden dolayı diğer aile üyeleri de işletmede çalışma isteği ve arzusu taşımakta olup işletme adeta aile birliğinin merkezi olma sürecindedir

(Arslan, 2006:16). Büyüme ve gelişme döneminde, işletmedeki istihdam ihtiyacı da artmaya başlar. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu, aile üyeleri, akrabalar ve hatta aynı memleketli olanlara öncelik vererek bir istihdam sağlama yoluna giderler (Fındıkçı, 2014:43). Bu noktada işletmenin büyümesi ile birlikte kurucunun tek başına işletme yönetimini ve işin gereklerini yapamayacağını ve bu yüzden işletmenin yönetici ve işgücüne olan ihtiyacının arttığını söyleyebiliriz. Bu çerçevede işletmenin işgücü nicelik olarak artar ve niteliğin önemi ise ortaya çıkar. Bu sebeple nitelik yönünden gelişimin sağlanabilmesi ve gerekli ihtiyacın karşılanabilmesi için işbaşında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir (Günver, 2002:46-47).

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri döneminde, kardeşlerin ortaklığı söz konusu olup, onlar da işletmenin yönetimi ve kontrolünde yer almaktadır. Bu aşamada aile üyelerinin, işletmede görev alma isteklerinin oluşmaya başladığı ve yavaş yavaş işletmede çalışmaya başladıkları görülür (Aydiner, 2008:55). Büyüme ve gelişme döneminde aile işletmeleri farklı bir yapıya geçmiştir. Bu aşamada işletme hem büyümekte hem de yeni ortak olan kardeşler yönetiminde görev almaktadırlar. Burada önemli olan nokta, işletmenin gelişim ihtiyaçlarının iyi tespit edilip kardeşlerin bu yapıya uyumlu bir şekilde entegre edilmeleri ve yönlendirici bir konumda rol almalarını sağlamaktır (Erkan, 2012:21). Bu dönem, işletmenin rekabet gücünü elinde tutabilmek için işi büyütmeye başladığı bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Bu amaçla mülkiyet edinimi hızlanır, çalışan sayısı artar ve yaşam standartları yükselir (Aydın, 2011:50). Bununla birlikte bu dönem, bazı işletmelerin birdenbire birçok alana yatırım yaptığı, önceliklerini kaybettiği ve yeterince uzman olmadığı başka alanlara yönelip önemli zararlarla karşılaşma olasılıklarının yüksek olduğu bir dönemdir (Fındıkçı, 2014:43).

Büyüme ve gelişme döneminde kurucu, girişimcilik dönemindeki birinci kuşak aile işletmelerinde olduğu gibi kendi felsefesini, değerlerini ve inançlarını işletme çalışanlarına ve ailenin yeni kuşaklarına aktarmak istemektedir. Ayrıca bu dönemde de emeklilik, mülkiyet planları ve servetin dağılımı gibi konular gündemdedir (İçin, 2008:33-34). Büyüme ve gelişme dönemindeki büyüyen ve gelişen aile işletmeleri aşamasındaki diğer bir özellik, kardeşlerin, çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından hemen sonra yetenek, bilgi, tecrübe ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu ettiklerini belirtmeleridir. Bu durum bazen doğrudan ifade edilmese de aile değerleri, dinamikleri ve geçmişi, çocuğun tutum, davranış ve değerleri üzerinde etkili olur ve onu işletmenin bir parçası haline getirip bu yönde davranmaya zorlar (Köse, 2010:10). Bununla birlikte aile, işletmeye üye olmayan

kişilerin gelecekte ailenin de üyesi olmayacağını veya çocuklara senelerce yatırım yapıldığını onların da buna karşılık olarak işletmede sorumluluk almaları gerektiğini ya da çocukların işletmeye girmeme durumunda kurumun süreklilik sağlayıp ayakta kalamayacağını vurgulursa veya hissettirirse çocukların üzerlerindeki baskı daha da artacaktır (Karpuzoğlu, 2002:103).

Girişimcilik döneminin belirsizliğinden sonra aile işletmeleri yeni bir döneme girer ve farklı iş alanlarına girerek faaliyet alanlarını genişletmeye başlar. Yeni süreçte ortaya çıkan büyüme ve gelişme ihtiyaçlarına yönelik olarak çözümler üretilir. Bu dönemdeki işletmenin en önemli özelliği artan işlevsel ve yapısal değerlerdir (Erkan, 2012:20). Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme dönemlerinde işletmelerin piyasadaki pazar payı oranları yükselmekte, ürün çeşitliliği ve çalışanların sayısı artmakta, örgüt yapısı ve süreçleri ise biçimselleşmektedir.

Bu dönemde işletme artık kurucu odaklı olmaktan çıkıp hiyerarşik bir yapı içerisinde ilerleyip, roller daha açık bir şekilde tanımlanmaktadır. Kuruluş aşamasında işletmenin müşterileri ve tedarikçileri ile iletişimini sağlayan kurucu, işletme büyüdükçe bu alandaki ihtiyaçları tek başına karşılayamaz hale geldiği için yerini profesyonellere ve geliştirilmiş bölümlere bırakmaktadır (İçin, 2008:36). Büyüme ve gelişme dönemindeki kardeş ortaklığı biçimindeki aile işletmeleri ile ilgili en önemli özelliklerden birisi genişleme sürecinin bu aşamada tamamlanmamış olmasıdır. Genişleme süreci bu dönemde tamamlanmamıştır. Dolayısıyla ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemler kurulmuştur. Büyüme sürecindeki işletmede, pazar payı artış gösterir, bu durum ise satışların yükselmesine ve karlılığa neden olur ve bunun sonucunda borçlanma ihtiyacını azaltır (Günel, 2005:18). Genişleme süreci henüz tamamlanmadığından dolayı tam olarak formalizasyona geçilememiştir ve sistemlerde kurulamamıştır. Sadece bazı alanlarda prosedürler oluşturulmuştur (Atılğan, 2003:108). Bu dönemde yine hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir (Aydıner, 2008:55). Bununla birlikte bu dönem içinde, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğunu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiğini söyleyebiliriz (Uslu, 2011:20).

Büyüme ve gelişme dönemindeki büyüyen ve gelişen aile işletmelerine (kardeş ortaklıkları) özgü yaşanması muhtemel temel sorunları şu şekilde sıralayabiliriz (Atılğan, 2003:108), (Ayrancı, 2009:17), (Arslan, 2006:16-17), (Akça, 2010:32-34) ve (Şanal, 2011:12):

- İşletmenin gelişmesi, büyümesi ve iyi bir imaja sahip olması ile birlikte aile üyelerinden herkes hisse sahibi olmak ve çalışmak ister. Bu durum birtakım huzursuzluklara yol açar.
- Aile üyeleri ortak, homojen bir dünya görüşüne sahip olmayabilirler. O zaman farklı görüşteki aile üyelerinin işletmeden beklentileri ve iş yapma anlayışları farklı olabilir. Tüm bu farklılıkların ise ortak bir noktada buluşturulması önemli bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Hissedarlar arasında herkesin üzerinde uzlaşmaya varabileceği bir kontrol mekanizması kurmak,
- İşletmede tam zamanlı çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek,
- Kardeş aileleri arasında çıkabilecek hizipleşmeyi kontrol edebilmek,
- Sermayeyi koruyarak büyüebilmek,
- Büyüme evresindeki işletmelerde nakde duyulan ihtiyaç oldukça fazladır. Bu nedenle, elde edilen karın yatırıma dönüştürülmesi doğal bir uygulamadır. Ancak bu tür işletmelerde, ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme, ev sahibi olma vb.), sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen karın işletmeye transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılır. Sonuç olarak bu aşamada aile ve işletme, elde edilen karı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Bu durum ise kardeşlerin işbirliği ve samimiyetle işe odaklanmaları yerine aralarında rekabet yaratıp kendi çekirdek ailelerine odaklanmalarına sebep olur. Bu da işletme içi huzursuzluk ve çatışmaya yol açabilir.
- Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan bazıları uzman çalışanların bulunmaması, aile üyelerinin yönetim için yetersiz kalmaları, yazılı kuralların olmaması ve piyasa şartlarına göre işletmenin yeniden düzenlenmesi,
- İşletmede çalışan aile üyelerinin sayısı arttıkça ihtiyaç ve beklentiler farklılaşmakta, bu durum ise çatışmalara neden olabilmektedir.
- Nitelikli işgücü potansiyelinin azlığı büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin en zayıf noktalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

- İşletmenin beklenenden hızlı büyümesi durumunda yetişmiş aile üyesi bulmak veya aile üyelerini hızlı bir biçimde yetiştirmek zorlaşacaktır. Bu yüzden kardeşler çözüm olarak dışarıdan profesyonel yönetici veya uzman çalıştırmayı düşünebilirler. Ancak bu durumda da kontrollerinin zayıflamasını istemeyen bazı aile üyeleri profesyonel yönetici ile çatışabilirler.
- Formalizasyonun yerleştirilememesi ve piyasa şartlarına göre organizasyonun revize edilme zorunluluğu,
- İşletmedeki hızlı gelişmelere rağmen, uzman çalışanların bulunmaması,
- Kardeşler işletme sahipliğini ve yöneticiliğini paylaşma konusunda bir çatışma yaşayabilirler. Her kardeş kendi ailesinin geleceğini düşünmek ve kardeşleriyle çatışması pahasına bile olsa ailesine daha fazla çıkar sağlamak isteyebilir. Bu yüzden işletme liderliğinin paylaşılması ise ayrı bir sorun haline gelebilir ve kolektif bir liderlik anlayışının benimsenmesi söz konusu olabilir.

Sonuç olarak büyüme ve gelişme döneminde büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin (kardeş ortaklığı) yer aldığı bu dönem, büyüme ile birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu dönem, profesyonel yönetime geçişte önemli bir paya sahiptir. Bununla birlikte bu aşamada piyasa koşullarına ve işletme amaçlarına uygun sistemler kurulur ve aile yetersiz kaldığında işletme amaçlarını ve hedeflerini karşılayacak profesyoneller kuruma dahil edilirse o zaman işletme bir sonraki aşamaya sağlıklı bir şekilde geçiş yapabilir (Karpuzoğlu, 2002:108). Bu dönemin başarılı geçebilmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanıp ayakta kalması için kontrolsüz bir büyümeye geçilmemesi gerekmektedir. İşletmenin geleceğini belirlemesi bakımından en önemli aşama denilebilir.

3.3. İkinci Kuşağa Devretme Dönemi

Aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin üçüncü aşamasını "ikinci kuşağa devretme dönemi" oluşturmaktadır. İlk girişimini başarıyla sürdüren büyüyüp gelişen, mülkiyetini genişleterek doyum noktasına gelen ancak eski verimliliğini gösteremediği için başarısızlıklar yaşayan, problemlerin artması ile birlikte kurtuluş umudu olarak sistem arayışına ve kurumsallaşma çabası içine giren işletme, en sonunda yeni yetişmekte olan gelecek kuşağa

devir sürecine girer. Bu aşama, işletmenin yeniden doğuşu ve yeni bir heyecanla hayata yeniden başlaması olabileceği gibi birinci kuşağın zahmetle kurduğu ve geliştirmiş olduğu işin yeni kuşak tarafından batırılması dönemi de olabilir (Fındıkçı, 2014:46).

Aile işletmeleri ile ilgili Connecticut Üniversitesi'nde yapılan ve 800 aile işletmesini kapsayan araştırmaya göre, aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçtikten sonra hayatta kalabilmektedirler. Bununla birlikte ise sadece %10'u üçüncü kuşağa ulaşabilmektedirler (Alacaklıoğlu, 2009:13). Buna göre aile işletmelerinin %20 ile %30'unun ikinci kuşağa devredilebildiği düşünülürse, kurulan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yeni kuşağa devredilmeden yok oldukları görülmektedir. Bu durum ise daha işin başındayken bu döneme en az iş kadar önem verilmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir. Bu gereken önem verildiği takdirde işletme gelecek kuşaklar boyunca devamlılığını sağlayabilecektir (Aydın, 2011:51).

Aile işletmelerinde yaşam dönemlerinin üçüncü aşamasında, birden fazla kuşağın (ikinci, üçüncü ve dördüncü kuşağa rastlamak olasıdır) istihdam edildiği, aile ve iş ilişkilerinin bir önceki döneme göre daha karmaşık bir hale geldiği aile işletmeleri bulunmaktadır. Bu aşamadaki işletmelerde, aile üyelerinin yanı sıra büyümenin ve gelişmenin bir gereği olan profesyonellere de çalışma imkanı verilmektedir (Şanal, 2011:12). İkinci kuşağa devretme döneminin aile işletmelerini kuzenlerin yönettiği ikinci ve üçüncü kuşak aile işletmeleri temsil etmektedir. Bu dönemde iş ve aile ilişkilerinin karmaşıklaşmasından dolayı bu aile işletmelerine "kompleks aile işletmeleri" adı verilmektedir (Atılğan, 2003:108). Kompleks aile işletmesi kavramı iş ve aile ilişkilerinin çok yönlü ve karmaşık bir hale gelip işletmenin büyümesi ile birlikte standartlara, ilkelere ve prosedürlere ihtiyaç duyulduğu bir yapıyı ifade etmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011:93). Kompleks aile işletmelerinde, işletmeler olgunluk dönemini yaşamakta olup bu aşamada istikrar ve büyüme hızında yavaşlama özellikleri göstermektedirler. Bu dönemde ayrıca profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi oldukları görülmektedir. Bunun sonucunda aile toplum tarafından başarılı, etkili ve saygın olarak anılmakta, işletme ile ailenin isimleri aynı anda özdeş olarak algılanmaktadır. Bir bakıma aile işletmenin halkla ilişkilerinde önemli ve etkili bir rol oynamaktadır (İçin, 2008:37). İkinci kuşağa devretme dönemindeki kompleks aile işletmelerinde, işletmenin bu aşamada göze çarpan en önemli özelliği birden fazla kuşağın işletmede istihdam edilmesi olmasıdır. Birden fazla kuşağın işletmede aktif olarak yer alması nedeniyle işletmede farklı yaşta, cinsiyette, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesinin yanında işletmenin

büyümesinden dolayı çok sayıda profesyonel yönetici de bulunmaktadır (Arslan, 2006:17). İkinci kuşağa devretme dönemine giren aile işletmeleri daha önceki dönemlerden çok daha farklı sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Bu dönemde hem aile hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu ise önceki dönemlere göre tek ve mutlak güç, otorite sahibi değildir. İşletme artık farklı gruplardan oluşmaya başlamıştır. Bu gruplar; aile üyeleri, aile üyeleri dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar olarak sıralanmaktadır. Bu sayılan grupların hepsinin beklentileri ve gereksinimleri birbirlerinden farklıdır. Bu durum ise olası çatışmalara bir zemin hazırlamaktadır (Günver, 2002:47).

Bu dönemde meydana gelebilecek çatışmaların önüne geçebilmek ve bu süreci doğru yönetebilmek adına etkili ve rasyonel çatışma çözüm yöntemleri uygulanmalıdır. Bunun için kompleks (karmaşık) aile işletmelerinde aile üyelerinin işletme ile ilgili olan hakları, görevleri ve yükümlülüklerinin sınırlarının çizilmesi ve bunların tam olarak belirlenmesi çatışmaları önlemek adına uygun bir yöntem olarak kullanılabilir. Ayrıca bu görev, hak ve yükümlülüklerin belirlenebilmesi adına aile anayasası ve aile konseyi gibi uygulamalar yapılabilir (Ayrancı, 2009:18).

Kompleks aile işletmelerinin en temel özelliği birlikte çalışan aile işletmeleri olmalarıdır. Birlikte çalışan aile işletmelerinin ise en büyük sorunu kuşaklar arasındaki çatışmalardır. Farklı kuşaklar içinde yer alan kişiler arasında görüş ayrılıkları olabilir. Bu dönemin sağlıklı bir şekilde geçirilebilmesi için etkili bir iletişim sistemi kurulmalıdır. İki kuşak arasında yaşanan bu çatışmaların önlenmesi için dışarıdan bir profesyonel yardım alınması ve aile konseyi oluşturulması gibi uygulamalar faydalı olabilir (İçin, 2008:38). İkinci kuşağa devretme döneminde güç çatışmalarının yoğunlaşmasından dolayı ailenin kültürel yapısı ataerkil yapıdan çatışmacı aileye dönüşür. Yönetim kurulu ise kurucunun ayrılmasından sonra güçlenir. İkinci kuşağın farklı istekleri ve düşünceleri, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile işletmelerinde işletmenin ataerkil yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülür ve birçok aile işletmesinde ise ikinci kuşak serbest kültür yapısını benimser. Bu durum üç farklı şekilde gerçekleşir (Ateş, 2003:52-53):

- Aile, profesyonel yöneticilere güven duyar ve onlara sorumluluk verir.
- Aile, işin niteliği ve tekniği hakkında bilgi sahibi değildir, bu nedenle işin sorumluluğunu güvendiği profesyonellere devreder.

- İkinci kuşak aile üyeleri işletmenin kurucusu gibi çalışmak istemezler ve bu yüzden işletme ile ilgili hırsları ve arzuları yoktur.

İkinci kuşağa devretme döneminde, ikinci kuşak aile üyelerinin serbest kültürü benimsemelerinin en büyük avantajı ise bünyelerinde çalıştırdıkları profesyonellere özgürlük ve otonomi sağlamasıdır (Ateş, 2003:53). Bu dönemde kültür, aile ve işletmedeki koşulları değiştirmek ile ilgili olmalıdır. Bu yüzden bir önceki dönemde oluşan kültür değiştirilmek zorundadır. Bu bakımdan kültür çevreye ve değişen koşullara uyumlu olmalı ve bu dikkatli bir şekilde yapılmalıdır. Bu dönemde ikinci kuşak lider kültürün değiştirilmesinde önemli bir rol oynar. Ancak bir önceki dönemdeki kurucunun geliştirmiş olduğu kültürün ve kalıpların değiştirilmesi zordur. Bu yüzden değişiklik dikkatli ve özenli bir şekilde yapılmalıdır (Aronoff ve Ward, 2001:2-17).

Lansberg (1999), kompleks aile işletmelerinde birkaç kuşak ve parçalanmış bir mülkiyet yapısı görüldüğünü belirtmektedir (Uslu, 2011:20). Bununla birlikte bu dönemdeki kompleks aile işletmelerinde gözlenen ikinci özellik aile üyelerinin kendilerini işletme karından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görmeleridir. Başka bir ifade ile aile üyeleri buldukları pozisyonların bir gereği olarak aldıkları kararların işletme geleceğini yakından etkileyeceklerinin farkındadırlar (Günel, 2005:18). İkinci kuşağa devretme dönemindeki karmaşık bir yapıya sahip olan aile işletmeleri bu aşamada büyümektedir, ancak bu büyümenin hızı büyüme ve gelişme dönemindeki aile işletmeleri kadar hızlı değildir. Bununla birlikte bu aşamada işletmeye borç vermek isteyen birçok finansal kuruluş vardır ancak işletmenin borçlanma ihtiyacı çok değildir veya yoktur. Ayrıca işletme bu aşamada piyasada olumlu bir imaja ulaşmış ve rakipleri ile tedarikçileri karşısında güç kazanmaya başlamıştır (Arslan, 2006:17) ve (Karpuzoğlu, 2002:110).

Bu dönemde yöneticiler, yazılı standartların, ilke ve prosedürlerin, yetki ve sorumlulukların belirlenip, tanımlanıp ve paylaşıldığı, kişisellikten uzak bir yapıya gereksinim duyulduğunun farkında olmalarından dolayı işletmeye kurumsal bir kimlik kazandırmak istemektedirler (Şanal, 2011:12). Kompleks aile işletmeleri bu dönemde olgunluk aşamasında yer almakta olup kullandığı yeni teknoloji ve üretmiş olduğu yeni ürünler ile rekabet koşullarını farklılaştırmaktadırlar (Uslu, 2011:20-21). Bu dönem içindeki gelişim aşamalarının kuzen ortaklığı modelinde, bir fonksiyonun yapılmasında birden çok uzman çalışır ve bu uzmanlar hem kendi bölümleri içinde hem de işletme içinde takım çalışması ile birlik ve beraberlik içinde hareket ederek kalitenin yükselmesine katkıda bulunurlar

(Karpuzoğlu, 2002:111). İkinci kuşaa devretme dönemindeki karmaşık bir yapıya sahip olan kompleks aile işletmelerinin özellikleri; gelecekte işletmenin vizyonuna bağlı olarak bulunmak istediği noktaya ulaşmasında izlenecek stratejilerin ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesinde kullanılacak stratejik planların varlığı, takım çalışmasına önem verilmesi, varlıklarını sürdürebilmek için değişen piyasa koşullarına göre uyum sağlayabilecek örgüt yapılarını oluşturabilmek ve toplumsal sorumluluk projelerinde yer almak olarak sıralanmaktadır (Aydiner, 2008:56).

İkinci kuşaa devretme döneminin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler ya da kuzenler arasındaki rekabet, hizipleşme eğilimi, çatışmalara yol açabiliyor. Bu çatışmalarla mücadele edip önüne geçebilmek için farklı yöntemler kullanılır: Bazı aileler, aileden birini aracı olarak belirler. Bu aile işletmesinin avukatı ya da danışmanı olabilir, kişisel veya kişilerarası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinler ve aracılık yapar. Genel çatışma çözüm yöntemlerinin dışında kullanılabilir bazı özel teknikler de vardır. Bunlar; varlık yönetim kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı ve yüzleşme toplantısı bunlardan bazıları olarak sıralanmaktadır (Ateş, 2005:53-54). Bu özel tekniklerden varlık yönetim kurulu işletmenin yönetim kurulundan farklı özellikler sergilemektedir. Varlık yönetim kurulunda ailenin yönetimi devretme sürecinin planlaması, aile üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi gibi konular tartışılır. Bu konular dışarıdan profesyoneller ve uzmanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Üçüncü şahıs toplantıları ise ailenin iki üyesi arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması amacıyla yapılan bir toplantı modelidir. Toplantıda, her şey açık bir şekilde tartışılır ve üçüncü şahıs iki taraf arasında aracı olarak görev yapar. Aile işletmelerinde genellikle kurucunun ölümünden sonra işletmede rol ve beklentiler konusunda bir belirsizlik yaşanmaktadır. Bu amaçla geliştirilen rol pazarlığı yönteminde aile üyeleri bir araya gelerek işletme, aile ve yönetim kurulundaki rol ve beklentilerini gözden geçirmektedir. Son olarak yüzleşme toplantıları ise işletmede ciddi problemler yaşandığı durumlarda kullanılan bir toplantıdır. Yüzleşme toplantıları yöntemi ile sorun yaşayan tüm aile üyeleri bir araya toplanıp sorunlar tanımlanıp dışarıdan bir uzman getirilerek bu uzmanın gözetiminde ortaya çıkan soruna göre bir eylem planı hazırlanır (İçin, 2008:39) ve (Günver, 2002:48). Bununla birlikte ikinci kuşaa devretme dönemindeki kompleks (karmaşık) aile işletmelerine özgü yaşanması muhtemel temel sorunları şu şekilde sıralayabiliriz (Atılğan, 2003:109), (Arslan, 2006:18), (Ayrancı, 2009:18-19) ve (Akça, 2010:35):

- Yönetime katılmayan aile üyeleri bir yandan yönetimi eleştirirken diğer yandan ise kendilerine işletme faaliyetleriyle ilgili yeterli bilgi verilmemesinden ve aktif olarak yönetimde görev almamaktan dolayı rahatsızlık duymaktadırlar.
- Birden fazla kuşaktan çok fazla aile üyesinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar. Aile üyelerinin her birinin farklı yaşamlara, anlayışlara ve görüşlere sahip olması çatışmalara yol açabilir. Bu noktada aile ilişkilerinin belirli kurallara bağlanmış olması diğer bir ifade ile aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasının büyük yararı olacaktır.
- Ailedeki diğer üyelerin işletmedeki katılımı arttıkça varis olmak için istekli olan aday sayısı da artacaktır. Varisler arası çekişmeler hem aileye hem de işletmeye zarar verebilir.
- Aile ve hissedarlar grubunun karmaşık diğer bir ifade ile kompleks yapısını yönetebilmenin ve kuralları konmuş olan bir aile işletmesi sermaye piyasası oluşturabilmenin güçlüğü bir problem çıkarabilmektedir.
- Aynı aileye mensup olan kişilerin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri işletmedeki hisseleriyle ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden daha ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri işletmeye zarar vermektedir.
- İşletme ile kuruluşundan bu yana yakın ilişkileri bulunan aile üyeleri, işletmeye yönelik olarak duygusal bağlar geliştirmiş olabilirler. Bu yüzden aile üyeleri işletmenin risk almasına, işletmeye aile dışından hissedarların gelmesine ya da işletmenin devri konusuna yönelik olarak ciddi bir direnç gösterebilirler.
- İşletmede çalışan aile üyelerinin işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturarak kendi çıkarlarını daha fazla önemsemeleri yönetimin etkinlik ve verimliliğini azaltmakta, uygulamaları engellemekte ve bu durumdan çalışanların moral ve motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir.

İkinci kuşağa devretme dönemindeki karmaşık aile işletmelerinde eğer kurumsallaşma gerçekleşmemişse, aile üyeleri arasında mülkiyet, gelir, kariyer olanakları açısından çatışma ve gruplaşmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu noktada, bir liderin görevlendirilerek işletmenin strateji, amaç, hedef ve politikaları doğrultusunda iş ve aile arasında bir denge kurulmasının sağlanması çatışma ve gruplaşmaların işletmeye

getireceği zararı en az düzeye indirmek bakımından son derece önemlidir (Şanal, 2011:13). Bu dönemde kompleks aile işletmelerinin kendilerine özgü temel sorunları olmakla beraber bu işletmelerde aile ve iş ilişkilerinin önemli oranda birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa devretme döneminde, işin geliştirilmesine ek olarak yeni kuşakların yetiştirilmesine de önem verilmelidir.

3.4. Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Dönemi

Aile işletmelerinin yaşam gelişim dönemlerinin son aşamasını sürekli olmayı başaran aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu dönem diğer dönemlerden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun bir şekilde işletme bünyesinde hissedildiği diğer bir ifade ile iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli bir hale geldiği bir dönemi temsil etmektedir (Aydın, E. , 2010:19). Bu dönem aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde son aşamasıdır. Diğer dönemlere göre bu aşamada kurumsallaşma faaliyetleri yoğun olarak görülmektedir. Bu dönemde artık işler ön plana çıkmış ve tamamen kişilerden ve aile değerlerinden sıyrılmıştır (Atılğan, 2003:109). Bu aşamadaki en önemli özelliklerden birisi olarak iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli bir boyuta ulaşmış olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte bu dönemdeki aile işletmelerinin diğer bir özelliği misyon, vizyon, strateji geliştirme, plan hazırlama ve koruma ile ilgili çalışmalar yapmalarıdır. Bu dönemde aile işletmeleri karlılık amacının yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanma, toplumsal ve sosyal içerikli amaçları gerçekleştirmek gibi faaliyetler üzerinde de çalışırlar (Arslan, 2006:19).

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde işler ön planda olduğundan dolayı bu işlerin icra edilebilmesi için ilk olarak işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler tespit edilir. Daha sonra işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülüp gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar belirlenip, araç ve gereçler, yardım alınacak ya da işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları oluşturulur. Bunun sonucunda ortaya iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulması desteklenmiş olur (Köse, 2010:11-12). Bu bakımdan faaliyetlerin yerine getirilmesinde kan bağından ve güvenilirlikten daha ziyade işler ön plana çıkmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011:93).

Aile işletmelerinin yaşam dönemlerinin son aşamasındaki sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde, kişisel olarak çalışanların ve departmanların başarılarından daha çok işletmenin genel olarak bütününün başarısına önem verildiği görülmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bir kısmının ilk iki dönemde olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında

az sayıda da olsa bazı aile işletmelerinin üç ve dört numaralı döneme ulaştıkları görülmektedir (Aydiner, 2008:56-57). Bu dönem aile işletmelerinin son aşaması olup bu aşamaya ulaşabilen aile işletmeleri, kurumsallaşmayı ve dolayısıyla sürekli olmayı başarmış demektir. Buna bağlı olarak bu aile işletmelerinde performans değerlendirme ve diğer insan kaynaklarına ait planlamalarda, aile içi ilişkilerin yerini bilgi, yetenek ve beceri gibi liyakat esasları almaktadır. Ayrıca uzun vadeli mali yönde hedef ve politikalar ile temel iş kolları belirlenmiş olup ücretlendirme, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi fonksiyonlar profesyonel bir şekilde sistemli olarak gerçekleştirilip yürütülmektedir (Şanal, 2011:13). Bütün bunlara bağlı olarak sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin bir önceki dönemdeki kompleks aile işletmelerine göre daha kurumsallaşmış bir şekle sahip olduğunu söyleyebiliriz. Burada asıl anlatılmak istenen nokta bu aşamada işletmenin aile işletmesi olması durumu vardır ancak iş yapma konusunda aile üyesi olma ya da olmama gibi bir ayrım bulunmamaktadır (Ayrancı, 2009:19).

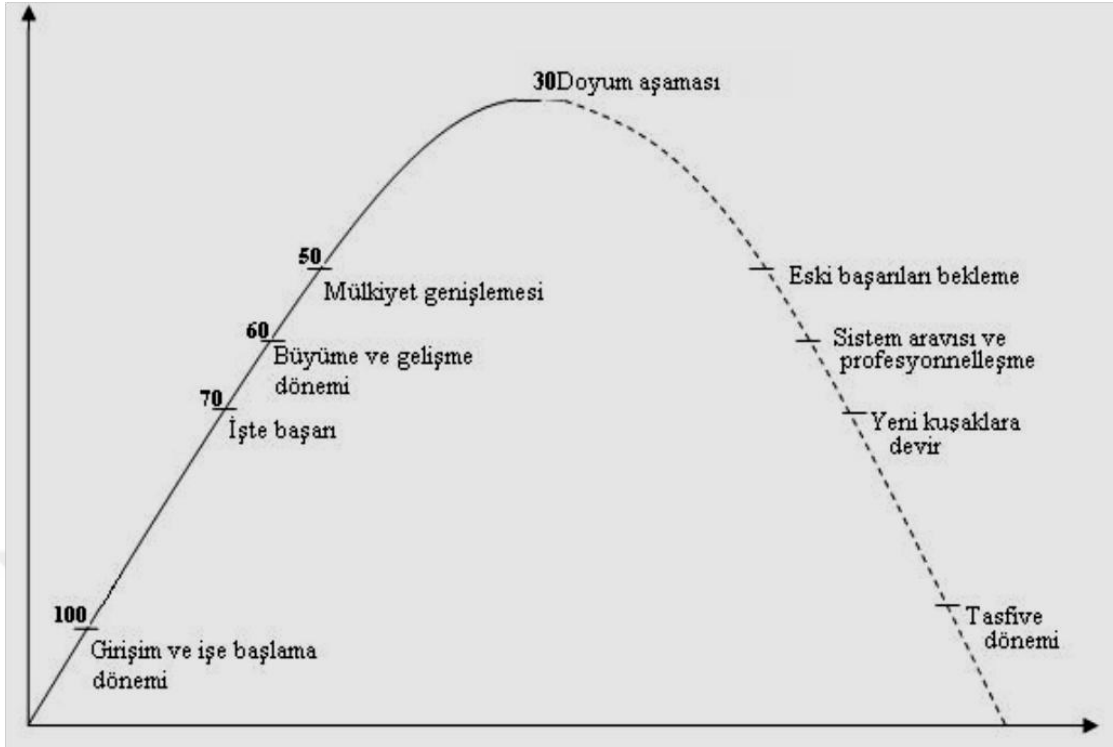
Profesyonelleşme aşamasında artık yönetim kendi etkinlikleri ile işin içinden çıkamayacaklarını anlamışlardır. Gecikmiş olmakla birlikte artık kurumsallaşma ihtiyacının kaçınılmaz olduğunu anlamaya başlamışlardır. Halihazırdaki iş akışı, mevcut anlayış ve verimlilik düzeyi, işletmenin yerinde saymasını, hatta bazen geriye gitmesini sağlar. Bu yüzden bu aşamadaki en hassas nokta aile üyelerinin ve yönetiminin sistematığe ve kurumsallaşmaya inanmış olmalarıdır (Fındıkçı, 2014:45). Aile işletmeleri eğer ilk üç dönemi atlatabilirlerse bu döneme ulaşırlar. Bu dönemde işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye ihtiyacı vardır ve bu nedenle aile halka açılma kararı alma durumundadır. Aile üyeleri arasında yeterli yönetici yoksa, profesyonel yönetime geçmek de önemli bir karardır. Bununla birlikte aile işletmelerinin çok küçük bir kısmı bu döneme ulaşabilirler. (Ateş, 2005:54).

Halka açılma, "bir anonim ortaklığın kaynak ihtiyacını karşılamada başvurduğu bir doğrudan finansman yöntemi" olarak tanımlanmakta olup diğer bir ifade ile halka arz, sermaye piyasası araçlarının satın alınması için halka bir çağrıda bulunularak yatırımcıların bir işletmeye katılması ya da kurucu ortak olmaya davet edilmesini veya sermaye artırımını kapsamında hisse senetlerinin satışını ifade etmektedir (Dizdar, 2012:4). Buna göre ek sermaye ihtiyacı olan işletmeler, sermaye piyasasının etkin olmadığı ülkelerde halka arz yöntemi ile bu ihtiyaçlarını vadeli para piyasalarından karşılamaktadırlar (Günver, 2002:48). Böylece halka arzla beraber işletme, güçlü bir öz kaynak yapısı oluşturup daha düşük

maliyetler ile borçlanma şansına sahip olur (Dizdar, 2012:4). Bununla birlikte halka açılma, işletmeye ek sermayenin dışında likidite ve vergi avantajı da sağlar. Aile işletmelerini halka açılmaya özellikle teşvik eden faktör kurumlar vergisinin % 30'lara kadar varan indirim imkanının sağlanmasıdır. Ayrıca, işletmenin senetlerinin borsaya kota edilmesi o işletmeye önemli bir prestij de kazandırmaktadır (Ateş, 2003:55). Bu avantajlar, aile işletmelerinin bu aşamada halka arz olma konusunda istekli davranmasını sağlamaktadır.

Aile işletmelerini halka arz olmaya teşvik eden faktörler olduğu gibi, halka açılmaktan alıkoyan faktörler de mevcuttur. Buna göre aile işletmelerini halka açılmaktan vazgeçiren faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz. Buna göre, ailenin yönetim ve denetim hakkının azalması ve çok sayıda ortakla yönetime dönülmesi bunların başında gelmektedir. Bir diğer faktör ise halka açılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Ayrıca bazı ülkelerde örgütlenmemiş sermaye piyasasının yapısı da buna etken olabilir. Bununla birlikte aile işletmeleri, işletme ile ilgili bilgilerin kamuoyuna açıklanmasını istemezler. Çünkü halka açık olan işletmeler de, işletme ile ilgili mali tabloları yayımlamak zorundadır (Günver, 2002:49).

Şekil 4. Aile İşletmelerinin Kuruluşu ve Gelişimi



Kaynak: Fındıkçı, İ. (2014). Aile Şirketleri, İstanbul:Alfa Yayınları, 5.Baskı, s.41.

Her canlı varlık gibi işletmelerin de belirli bir ömürleri vardır. Burada temel amaç aile işletmesinin yaşam süresinin elden geldiğince uzaması, uzatılmasıdır. Bununla birlikte işlerin iyi gitmemesi, değerleri, kültürü ve geleneği oturmamış ailelerde aile üyelerinin birbirine düşmesine neden olur. Bu yüzden burada unutulmaması gereken nokta iş sahiplerinin işi kurarken, geliştirirken ve mülk edinirken tek taraflı olmamaları gerekmektedir ve özellikle yeni kuşaklara yatırım yaparak onların gelişmelerini sağlamalıdır. Ayrıca işler yolunda iken bir sistem kurmaya çalışmalı ve kurumsallaşmaya önem vermelidirler. Ancak en önemli nokta iş sahiplerinin ben çıkmazına girmemeleridir (Fındıkçı, 2014:47-48). Bu bölümde, aile işletmelerinin yaşam dönemlerindeki her bir aile işletmesi türünün gelişim aşamasında farklı özelliklere sahip oldukları ve bu farklılıkların üzerinde durulması gerekliliğinin anlatıldığı bu bölüm Şekil 5’te özetlenmiştir. Aşağıdaki şekilde yalnızca dönemlerin belirgin özelliklerine değinilmiştir (Ateş, 2003:55) ve (Ayrancı, 2009:20).

Şekil 5. Aile İşletmelerinde Gelişim Dönemleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Kuşak Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Swarts S. Horowitz, (1998). Three Stages of Successful Multigenerational Family Business, s.2. ve Ayrancı, E. (2009) ve Ateş, Ö. (2005).

4. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri pek çok araştırmacı tarafından incelenerek, farklı bulguların ve özelliklerin karşılaştırılması yapıp bir incelemeye tabi tutularak bu alanda bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Donnelley (1988), "The Family Business" çalışmasında aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini karşılaştırarak bir sınıflandırma yapp incelemeye çalışmıştır (Donnelley, 1988:98-99). Bununla birlikte yine diğer araştırmacılar Dailey, Reusling ve Demong'un 1976-1977'de yapmış oldukları araştırmaya göre 25 aile işletmesi yöneticisi ile yapılan mülakatlarda aile işletmelerinin en güçlü yönünün değişikliklere açık olup esneklik ve dinamizme sahip oldukları tespit edilmiştir (Günver, 2002:20). Bununla birlikte aile işletmelerinin diğer türdeki işletmelere göre güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak bu yapıdaki işletmeleri daha iyi tanımak ve buna göre bir değerlendirme yapmak mümkün olacaktır. Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler bu işletmelerin sürdürülebilirliğini etkileyen belirleyici unsurlardır (Şanal, 2011:20).

Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin işletmenin yaşam döngüsü, içerisinde bulunduğu dönemdeki ekonomik, sosyal ve çevresel koşulların ayrıca ailenin sosyo-kültürel yapısının, aile içi ilişkilerin, mülkiyet ve yönetim yapısının etkisiyle var olduğunu ve içinde yaşanılan dönemi yansıttığını söylemek mümkündür. İçinde bulunulan dönemde başarılı olarak gösterilen bu yaklaşımların sosyal, ekonomik ve çevresel değişimin büyük bir hızla devam ettiği günümüzde de geçerliliğini koruması ve avantaj üstünlüğünü sürekli olarak sürdürmesi beklenmemelidir. Buradan hareketle işletmelerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin göreceli ve değişken oldukları sonucuna ulaşılabilir (Aydın, E. , 2010:8). Bütün bu özelliklere bağlı olarak Dünya ve Türkiye ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin sahip oldukları temel özelliklerin bu işletmelere farklı faaliyet alanlarında birçok avantaj ve dezavantaj sağlayacağını söyleyebiliriz.

Aile işletmelerini genel olarak diğer işletmelerden ayıran ve aile işletmelerine avantaj sağlayan en önemli özellik olarak, sahiplenme ve ait olma duygularının olumlu etkileri gösterilebilir. Dezavantaj oluşturan yönleri olarak ise çalışanların kendilerini aşırı güvende hissedip, pazara karşı önlem almamaları ve yöneticilerin nitelikleri yerine aile bağlarına göre seçilip görev almaları gösterilebilir (Aşan, 2010:6). Buna göre, aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde aile işletmelerinin zayıf yönlerinin güçlü yönlerine oranla daha fazla sayıda araştırmaya konu oldukları görülmektedir. Diğer yandan aile işletmelerinin güçlü yönlerinin de hiç azımsanmayacak kadar fazla olduğunu söyleyebiliriz (İçin, 2008:7). Bu

bakımdan literatürde büyük ölçüde aile işletmelerinin zayıflıkları üzerinde durulmasına rağmen, aile işletmelerinin üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Aile yapısı ile işletme yapısının birbirlerine olan etkileri nedeniyle bir arada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesine rağmen diğer işletme türlerine göre üstünlüklerinin de göz ardı edilmesi mümkün değildir (Ateş, 2003:8). Aile işletmeleri hakkındaki genel düşünce, aile ile işletme bir araya geldiğinde daha az verim elde edileceği yönündedir. Bu yüzden aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, bu tür işletmelerle ilgili doğru değerlendirmeler yapabilmek adına faydalı olacaktır (Uslu, 2011:24). Aile işletmelerinin ekonomik olarak diğer işletmelere kıyasla daha kısa zamanda gelişip büyüdüğü gözlemlenmektedir. Ancak bununla birlikte yaşam süreleri açısından da bir o kadar kısa sürede yok oldukları bilinmektedir. Aile işletmelerinin kısa sürede büyümeleri ve yok olmaları gerçeği aile işletmelerinin avantajlarını ne kadar iyi kullanabildikleri ya da dezavantajlarından ne kadar kaçınabildikleri ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bu yüzden aile işletmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bu doğrultuda kararlar almalı ve buna göre bir yönetim anlayışı ile bu kararları uygulayabilmelidirler (Akça, 2010:6). Buna göre çalışmanın takip eden bölümünde aile işletmelerinin sahip oldukları bu güçlü ve zayıf yönleri ele alınıp incelenmektedir.

4.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinin güçlü olduğu yönler arasında hızlı karar verebilme ve büyüme yetenekleri yer alır. Çünkü aile işletmelerinde paylaşılan ortak bir geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkili iletişim aile işletmelerinin karar alma ve uygulamada süratli olmalarını sağlar (Şanal, 2011:20). Bununla birlikte aile işletmesi, kuruluşunda, gelişiminde ve mülkiyet edinmede ama özellikle rekabet ortamında çok güçlü avantajlara sahiptir. Bu avantajlar arasında özellikle hızlı karar verebilmesi, hızlı ve korkusuz hareket edebilmesi, hedeflediği işleri sonuna kadar takip etmesi, aile birliğinden gelen gücünü kullanması, amatör ruhunu kaybetmemesi, kişisel sorumluluğu teşvik eden bir ortamın olması, karşılıklı saygı ve sevginin daha rahat geliştirilmesi gibi farklı yönlerden elde edilen çok önemli avantajlar aile işletmesi için öncelikli olarak sıralanmaktadır (Köse, 2010:17). Bunlara ek olarak aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran en önemli üstünlüklerin başında hızlı karar alabilmeleri, finansal kaynak temininde aile fonlarına başvurulması, amaç birliği, iş ve sosyal çevreyle olan ilişkilerde ailenin tanınmışlığının sağladığı güven, uzun vadeli yatırımlara yönelme eğilimi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları, esnek çalışma saatleri gelmektedir (Aydın, E. , 2010:8-9).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin paylaşılan bir geçmişe ve ortak bir kimlik duygusuna sahip oldukları, birbirlerine karşı şefkat ve bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir. Bu sayede aile bireylerinin birbirlerine gösterdikleri bu yakınlık ve anlayışın iş yaşamında aile işletmelerine önemli bir avantaj sağladığı kabul edilmektedir. Bunun sonucunda aile üyeleri arasında özel ve hızlı bir iletişim şeklinin geliştiği, bilginin paylaşıldığı ve dolayısıyla işlerin daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirildiği görülmektedir (İçin, 2008:8). İşleyişi bakımından diğer işletmelere göre farklı niteliklere sahip olan aile işletmelerinin daha etkili bir biçimde faaliyet gösterdiği ileri sürülmektedir. US News and World Report Dergisi tarafından 1986 yılında ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, en büyük 47 aile işletmesinden 31 tanesi, Dow Jones endeksi temel alındığında diğer işletmelere göre daha iyi performans sergilemişlerdir. Bununla birlikte yine Peters ve Waterman’ın "Mükemmeli Aramak" isimli kitabında mükemmel olarak nitelenen işletmelerin hemen hemen hepsi aile işletmesidir. İşte bu başarının temel kaynağı, ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmış olmalarıdır (Ateş, 2003:8).

Aile içinde yerleşik olan hiyerarşik yapı nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede ve nasıl bir şekilde davranılacağı ya da farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaştırılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması sonucunda birbirine güvenen ve derinden bağlı etkili bir çalışma takımı ortaya çıkmaktadır. Aile bağı olmayan kişiler arasında oldukça zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine diğer işletme türlerine göre rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır (Karuserci, 2008:6). Bütün bunlarla birlikte aile üyelerinin birbirlerine yakınlık göstermeleri ve anlayışla yaklaşımları iş hayatında önemli bir rekabet avantajı unsuru olarak görülmektedir. Aile üyeleri ortak paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Bu yüzden birbirlerini iyi tanımakta ve birbirlerinin yeteneklerini ve zayıf yönlerini iyi bilmektedirler. Ayrıca aile üyeleri birbirlerine karşı şefkat ve bağlılık gösterip diğer akrabaların ve personelin refahına, geleceğine büyük önem verirler.

Genel olarak aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuç olarak işi daha çabuk ve etkili bir biçimde yerine getirmeyi başarırlar (Ateş, 2003:8-9). Bir aile işletmesi yöneticisinin, etrafındaki kişileri rakip olarak görmemesi, fikir yarışına girmemesi, akraba ya da profesyonel kişileri potansiyel tehlike olarak görmemesi, onlardan yararlanma yollarını kapatacak bir davranış içerisine girmeyecek bir olgunluğa erişmek için

yoğun çaba göstermesi aile işletmelerinin güçlü yönlerini ortaya çıkarmak adına çok önemlidir (Köse, 2010:18). Buna göre aile işletmelerinin diğer işletme türleriyle kıyaslandığında kendine özgü özelliklerinden dolayı ortaya çıkan güçlü yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

4.1.1. Ailenin Özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj olarak değerlendirilir. Buna göre aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş döneminde hem de gelişme dönemlerinde sermaye ihtiyaçları büyük ölçüde aile üyeleri tarafından karşılanır. Bununla birlikte aile üyeleri işletmenin zor dönemlerinde kar payını en aza indirerek ve kişisel katkılarıyla fedakarlıkta bulunarak işletmeye kaynak sağlar (Günver, 2002:20). Aile işletmeleri maddi olarak krize girdiği bir dönemde ortaklar gelirlerini işletmeye vermekten kaçınmazlar. Çünkü aile ve işletme iç içe geçmiş bütünleşmiş yapılarıdır. Bu yüzden aile üyeleri işletmenin iflas etmesini önlemek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar ve kendi malvarlıklarından kolayca vazgeçerler. Ayrıca mali olarak karar alma sürecine ortaklar katılırlar ve özveride bulunarak duygusal bir bağlılık gösterirler (Danes, Fitzgerald ve Doll, 2000:44).

Aile üyeleri tarafından kurulan aile işletmelerinde, aile bağlarının güçlü olması beraberinde kendini işe adanmış ve sahiplenme duygusunun yoğun olarak yaşandığı bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Bu sahiplenme duygusu içerisinde mevcut pazar payı artırılarak işletmenin sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma süreci izlenir. Bu süreç sonunda aile üyeleri arasındaki ilişkiler, yetenekli aile üyelerinin başkaları yanında çalışmak yerine aile işletmelerinde çalışmayı tercih etmelerini sağlar (Aydın, 2011:25). Ayrıca aile üyeleri zamanlarından da fedakarlık ederek hem yetişen yeni kuşak için hem de işletmede çalışan diğer personel için yönetim açısından öğretici ve tecrübe artırmak gereken rolleri çok rahat üstlenebilirler (Arslan, 2006:21). Bununla birlikte ailenin, işletmenin yasal sorumluluğunun dışında bir de işletmeye karşı onursal sorumluluğu vardır. Çünkü ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeştir. Aile işletmelerinde kriz anında yalnızca finansal destek değil aynı zamanda yönetsel destek de verilir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden yönetsel olarak destek sağlaması sık olarak görülen bir uygulamadır (Günel, 2005:28). Bu bakımdan aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşimin, iletişimin ve iş birliğinin hakim olduğu bir organizasyon yapısı sergilenir (Fındıkçı, 2014:51).

4.1.2. Çalışanların Sadakati

Aile işletmelerinde çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri açısından çok önemlidir. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması çalışanlara güven vermektedir. Aile işletmelerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır ve samimidir. Çalışanlar aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Ateş, 2003:10). İşletme içerisinde tüm çalışma yaşamını geçireceğine emin olan ve sorumluluğunu bilerek çalışanlar, kendilerini ailenin bir parçası gibi hissederlerse o zaman işletmelerini sahiplenirler. Bu durum ise çalışanların işletmeye olan sadakatini artırır ve onları başarıya taşır (Aydiner, 2008:73-74). Bununla birlikte aile işletmelerinin istihdam politikası diğer işletmelerden farklıdır. Örneğin uzun dönem istihdam aile işletmelerine özgü özelliklerden biri olarak gösterilebilir. Bu bakımdan işletmeye yarar sağlayan ve o işletmeyi benimseyip tüm çalışma hayatını orada geçirmeyi hedefleyen çalışanlar, aile ortamı içinde kendilerini hissederler ve bu durum hem çalışana hem de işletmeye önemli bir fayda sağlar (Günver, 2002:20). Bu yüzden aile işletmelerinde çalışanlara, özellikle işçilere daha çok güven verilmekte ve herhangi bir kriz anında işçi çıkarma en son başvurulması gereken bir yöntem olarak görülmektedir (Arslan, 2006:22).

Çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasının işteki verimliliği olumlu yönde etkileyeceği bir gerçektir. Bu motivasyonun sağlanması ise çalışan kişinin işletmesi ile gurur duyması, içinde bulunduğu kurum kültürüne saygı duyması ile enerjik ve etkili bir iletişim sayesinde olmaktadır. Uzun dönem istihdam ve genel olarak motivasyonu yüksek olan işletmeler, aile işletmelerine özgü pozitif özellikler olarak sayılmaktadır (Karuserci, 2008:7). Bununla birlikte işletmede çalışanlar arasındaki uyum ve ahenk sinerjiyi en üst seviyeye çıkaran ve takım ruhunun oluşmasını sağladığı için başarıya neden olan temel faktörlerden biridir. İşin yapılması esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar genellikle aile üyeleri olduğundan birbirlerine yardımcı olurlar ve birbirlerinin eksik yönlerini kapatırlar. Böylece yapılması gereken işleri mümkün olan en kısa zaman içinde yaparlar (Aydın, 2011:26). Aile üyeleri her biri birbirlerinin durumlarının ve özel koşullarının neler olduğu hakkında özel bir farkındalığa sahiptirler. Bu farkındalık üç farklı kanaldan oluşmaktadır. Bunlar; aile üyeleri arasındaki iletişim, aile üyelerinin sahip oldukları özel bir dil ve aile üyelerinin birbirleri ile birinden diğerine bilgi akışının sağlanmasıdır (Davis ve Taguiri, 1996:205). Bu özellikler aile işletmelerinde çalışanların işletmeye olan uyum ve sadakatlerini

artıran önemli faktörler olduğunu söyleyebiliriz. Bu şekilde işletmesini sahiplenen çalışanların sadakati aile işletmelerinin güçlü bir özelliğidir. Bunların dışında aile işletmelerinde aile üyelerinin her kademedeki işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında ise iş çevresindeki değişikliklere kolay bir şekilde uyum sağlamaları diğer işletmelere göre güçlü yönlerinden birisidir. Aile işletmelerinde, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği, önemi ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkanı sağlanması nedeniyle aile üyeleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olmaya başlarlar. Bu özellik aile işletmelerinde diğer işletmelere göre işe ve işletmeye olan uyum sorununun en aza indirilmesi bakımından büyük önem taşır (Aydın, 2011:26).

Son olarak unutulmaması gereken bir olgu da günümüzde dünya ile rekabet edecek bir düzeye gelen aile işletmelerinde niteliksiz diye tabir edilebilecek bir çalışan tipinin kalmadığıdır. Çünkü çalışanlar artık daha yüksek teknoloji, bilgi ve beceri isteyen işleri yapmaktadırlar. En sıradan işçiler bile üretimde bilgisayarlarla iş görmektedirler. Bunun iki anlamı vardır: Birincisi çalışanın eğitim ve kültür düzeyi yükselmiştir. İkincisi ise dünyadan ve bununla birlikte ortaya çıkan gelişme ve değişimlerden haberdardır. Çoğu ekonomik parametreleri ve gelişmeleri kurucudan daha iyi takip etmektedir. Yani akılcı ve sağduyulu kararlar alabilecek durumdadırlar. Bütün sorun, çalışanın genellikle kısa vadeli çıkarlarına yönelik isteklerini işletmenin uzun vadeli çıkarları ile uyumlaştırabilmesinde yatmaktadır (Baharoğlu, 2006:653). Bu durum sağlandığı takdirde aile işletmelerinde çalışanların sadakatleri artar ve bunun sonucunda da işletmenin başarısı artar.

4.1.3. Aile Kültürü

Aile işletmelerinde ne tür bir liderlik modelinin uygulanacağı diğer işletmelere göre daha net ve belirgindir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için bir çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, işletmedeki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Diğer yandan, daha az bürokrasi ise karar verme sürecini hızlandırmakta ve etkili kılmakta olup bu şekilde üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır (Günel, 2005:29). Aile işletmelerinin kültür yapısı modelleri katılımcı, profesyonel ve merkeziyetçi (monarşik) olmak üzere çeşitli özellikler göstermektedir. Buna göre herhangi bir işletmenin kültür yapısını değiştirmek zordur. Çünkü lider ya da kurucu işletmenin kültürüne ve yapısına etki edip onu belirlemiş ve tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile kurucunun kültürü işletmeye de yansımıştır. Bu kültür yapısı

ise işletmenin dokusuna işlemiştir (Dyer, 1988:18-24). Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu kültür, işletmeye de yansımaktadır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer yargıları ve inançlar bütünlüğü kuvvetli bir kurum kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Ahlaki değerlerden türetilen ahlaki standartlar uygun bir iş ortamı, karşılıklı saygı ve adalet için bir temel oluşturmaktadır (Akça, 2010:8). Bununla birlikte aile, işletme içinde değerler, normlar, tutum ve davranışların yaygınlaşması için çabalar. Değerler, aile üyelerinin ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlar. Aile kültürü bir onur kaynağı olarak istikrar, güçlü bir kimlik ve bağlılık, motivasyon ve liderlikte süreklilik öğelerini içermektedir (De Vries, 1993:314). Değerler, işletmelere uzun dönemli olarak bakmayı sağlar. Aynı zamanda stratejik planlamayı teşvik eder. Gelecekle ilgili kararlar almayı bir zorunluluk haline getirir. Böylece işletme lideri için değişim süreci kolay bir hale gelir. Bununla birlikte geleneksel düşünmek yerine işin yapılma şekli ile ilgili değişik yol ve yöntemler deneme isteği doğar. Bunun sonucunda lider yeni teknolojileri ve yenilikleri takip eder (Günver, 2002:9).

Aile işletmelerinde çalışanların büyük bir kısmının aile üyesi olması geçmişten gelen bir birliktelik sağladığı gibi tutum, değer ve inançlar arasında da diğer işletmelere göre daha fazla uyum ve benzerliğin olmasına neden olur. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün oluşturulmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına yardım eder (Aydın, 2011:27). Bununla birlikte kurumsallaşan işletmelerde büyüme gerçekleştikçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci ise zayıflamaktadır. Bu durum aile işletmelerinde ise farklı bir şekilde ilerlemektedir. Buna göre aile işletmelerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak daha kolay olur. Bu şekilde yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili olarak değerlendirilebilir. Bu da aile işletmelerine bir dinamizm kazandırır (Ateş, 2003:11). Sonuç olarak aile işletmelerinin kültürü işletmede karar vericileri etkiler ve bu kararlarda ailenin değerleri etkili olur. Örnek olarak insanlara şartsız güven değeri ile yetişmiş bir yöneticinin aldığı kararlar bu değerler doğrultusunda olur. Bu yöneticinin çalışma şekli ve uygulamaları insanlara güven değerini yansıtır. Buna karşılık başka bir yönetici için ise tersi olabilir (Günver, 2002:9). Aile kültürü ile birlikte ortaya çıkan bu değerlerin, aile ile işletme arasında bir bağ kurduğunu söyleyebiliriz. Ailenin ve işletmenin kültürü birleşince ortaya dinamik bir yapı çıkar ve bu özellik aile işletmesine büyük bir güç katar.

4.1.4. Uzmanlık

Aile üyelerinin çeşitli alanlarda yoğun uzmanlığı, aile işletmelerine üstünlük sağlayan önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile üyeleri, çok küçük yaşlardan itibaren iş yaşamının ve ortamının içersindedirler. Bu yüzden işin niteliğine ve yapısına uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emri altında çalışmaktansa, ailenin sahip olduğu bir işletmede çalışıp daha aktif ve yüksek bir düzeyde görevlerini icra ederler (Aydiner, 2008:74-75). Bununla birlikte aile üyeleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili çeşitli deneyimlere, bilgilere ve niteliklere sahip olurlar. Bu yüzden de işe ve işletmeye karşı bir uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık ise aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün bir konuma getirir. Böylece genç aile üyeleri kısa zaman içerisinde yönetim basamaklarına tırmanabileceklerdir (Günel, 2005:29).

Aile işletmelerinde genellikle girişimci olan aile üyeleri, işin pratiğinden geldikleri için işin niteliğini ve yapısını çok iyi bilirler. Bu yüzden iyi bir uzmanlık seviyesine ulaştıkları için üretim ve tüccarlıkta başarılıdırlar. Ancak genel olarak yeterli eğitim olanaklarına sahip olmadıkları için bu durum modern yönetim yaklaşımlarına sahip olamamalarına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2014:50). Sonuç olarak aile üyeleri, küçük yaşlardan itibaren işletme içinde iş, işletme ve sektör ile ilgili pek çok bilgiye sahip oldukları için işi kolaylıkla ve erken yaşta öğrenip uzmanlaşırlar. Ayrıca işletmeye de çok kısa bir süre içinde alışıp uyum sağlarlar. Bu yüzden de hem işe hem de işletmeye yoğun bir uzmanlık anlayışı getirirler (Karpuzoğlu, 2002:23) ve (Erkan, 2012:33).

4.1.5. Esneklik ve Dinamizm

Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından birisi, önemli kararlarda hızlı hareket etmeleridir. Bu durum aile işletmelerine uzun dönemde büyük bir kazanç sağlar. Bu süreçte kurumsallaşan işletmeler büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve dolayısıyla karar verme süreci zayıflamaktadır. Ancak bu durum yani hızlı karar verme bazen dezavantaja da dönüşebilir. Bu bakımdan aile işletmesinde aileyi temsil eden üye hızlı, acele ve rasyonel olmayan bilinçsiz verilen kararlarla işletmeye zarar verip sonunu hazırlayabilir (Günver, 2002:21). Bu bakımdan karar alma bir yöneticinin yaptığı en önemli işlerden birisidir. Aile işletmelerinde kararlar patron tarafından alınır. Sermayenin büyük bir kısmına sahip olan patron aile üyesi; teknik, idari ve yatırım konularında hızlı kararlar alabilir. Bürokrasi yaratmadan hızlıca karar alabilme yeteneğine sahip olan aile işletmeleri, böylece kararların

gecikmesinden dolayı ortaya çıkabilecek problemleri azaltmaktadır (Uslu, 2011:26). Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu özellik ise aile işletmelerine hantal ve gereksiz bürokratik engellere takılmadan uzun vadede büyük kazanç sağlamaktadır (Karuserci, 2008:7-8).

Bununla birlikte aile işletmeleri genel olarak yalın ve hiyerarşik katmanları olmayan işletmeler halinde yönetilmektedir. Bu açıdan aile işletmelerinde kararlar çabuk alınabilmekte ve gecikmeler ise en az seviyede olmaktadır. Bu durum diğer büyük işletme türlerinin de yapmak istediği bir durumdur. Aile işletmelerinde teknik ve idari alanlarda yeni yöntemler uygulama ve yeni yatırımlara yönelme kararları kısa zaman içinde alınabilir. Ayrıca yöneticilerin aldığı kararların hayata geçmesi için de uzun bir imza prosedürünün aşılmasına gerek yoktur (Aydın, 2011:29).

Aile işletmelerinde diğer kurumlarda olduğu gibi düzenli bir çalışma saatinden söz edilemez. Sabah ve akşam saatleri içindeki mesai düzeni, bu işletmeler için geçerli değildir. Aile işletmelerinde girişimci işiyle yatıp işiyle kalktığı için aile işletmelerinin müşterilerine verdiği hizmet kesintiye uğramadan devam etmektedir. Bu özellikler ise rekabet ortamında aile işletmelerine büyük avantaj sağlamaktadır (Akça, 2010:8). Aile işletmelerinde, çevre koşullarındaki hızlı değişime ayak uydurmak diğer işletmelere göre daha kolaydır. Çünkü aile işletmelerinde yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili bir şekilde değerlendirilebilir. Bu durum ise aile işletmelerinde özellikle bürokrasi baskısının az olması dolayısıyla aile işletmelerine bir dinamizm kazandırır (Arslan, 2006:22). Günümüz iş dünyasında karar mekanizmalarının hızlı işletilmesi işletmeler için çok önemli bir ayrıcalıktır. Hızla değişen ve gelişen dünyada hızlı kararlar alabilmek en az doğru kararlar alabilmek kadar önemlidir. Bu yüzden alınacak kararları daha fazla kişiye danışma gereği duymadan, daha az sayıda kişinin imza yetkilerini kullanarak, çok daha kısa zamanda çıkartabilmek işletmeye hız ve esneklik sağlayacak unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Aydın, 2011:29).

4.1.6. Ailenin Tanınmış Bir Unvanın Sağladığı Sosyal ve İş Çevresiyle İyi İlişkileri

Ailenin tanınmışlığı işletmeye sosyal çevre ve iş çevresi kazandırır. Ailenin tanınmışlığı yani ailenin şöhreti kredi alma, halkla ilişkiler ve işletmenin yürütülmesi ile ilgili önemli işlevsel fonksiyonların yerine getirilmesinde işletmeye önemli bir kazanç sağlar. Bununla birlikte yine bazı durumlarda ailenin tanınmışlığı ve prestiji, işletmenin pazarlama

etkinliklerinde de önemli bir avantaj elde etmesini sağlar (Günver, 2002:20). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri iş alanlarında başarılı olmaları ve piyasada önemli bir pazar payı elde etmeleri zor ve başarılması uzun zaman alan bir durumdur. Aile işletmeleri ise bu yönden diğer işletmelere göre büyük avantaja sahiptir. Aile işletmelerinde kredi sağlama, giridi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan sahibi olunması o aile işletmesine iş hayatında önemli sayılabilecek üstünlükler sağlayacaktır. Sosyal çevre ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran ailenin sahip olduğu unvan, beraberinde birçok sorunu çözmeye etkili olacaktır (Ateş, 2003:11-12). Bu yüzden toplumda statünün ve ailenin taşıdığı soyadların ya da unvanların, prestij sahibi olduklarını ifade eden lakapların varlığı, kısacası ailenin şöhreti bu noktada büyük önem taşımaktadır (Aydiner, 2008:76). Aile üyelerinin toplum içindeki yeri ve statüsü, işletmenin statüsünü de yakından etkiler. Dolayısıyla aile üyelerinin işletme bünyesinde aktif olarak çalışıp çalışmadıkları değil taşıdıkları soyadları büyük önem kazanır. Diğer bir ifade ile işletmenin itibarı ailenin itibarına eşittir. Prestij sahibi bir unvana sahip güvenilir ve saygın bir aile adı işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine, satış ve reklam faaliyetlerinden, pazarlama faaliyetlerine kadar birçok farklı alanda kolaylıklar elde etmesine yardımcı olur. Ayrıca güven unsuru da insanların hangi işletmeyi tercih edecekleri konusundaki kararlarını çok yakından etkileyen bir unsurdur (Uslu, 2011:26-27).

Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi işletmenin sosyal ve iş çevresi tarafından kabulünü kolaylaştıran işletmeye para ve zaman tasarrufu sağlayan bir durumdur. Bu bakımdan tanınmış bir ailenin sahip olduğu unvan bu çerçevede rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj ve güç sağlar. Aynı zamanda yetenekli ve yetkin bir iş gücü bulma konusunda avantaj sağladığı da söylenebilir. Bu durum, aile işletmesinin yönetiminde katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışını benimseyen ve yönetimde bu tür ortamlar oluşturmaktan hoşlanan aile işletmesi yöneticilerini rahatlatır (Arslan, 2006:21).

Birden fazla kuşak boyunca yaşamını sürdüren birçok aile işletmesi için hızlı bir performans ile çıktılara ulaşmak yerine, temel değerlerinden vazgeçmeden, ilkelerinden ve değerlerinden ödün vermeden, sürekli olma anlayışı ile hareket etmek daha prestij kazandırıcı olarak görülmektedir. Bu tip işletmeler için itibarın gelişmesi ve kurumsal bir kimlik kazanılması genellikle işletmenin kuruluşu ile başlar ve çoğu zaman da kurucunun saygınlığı ile özdeşleşerek devam eder. Aile isminin işletmeyle beraber anılması, aileye duyulan güvenden dolayı işletmeye ya da işletmeye duyulan güvenden dolayı aileye olumlu bir etki olarak yansımaktadır. Bu durum işletmenin reklam verme, kendini piyasaya tanıtmaya,

ispatlama gibi yapması gereken zorunlu faaliyetleri ailenin şöhreti, sosyal bilinirliği ve tanınması sebebi ile yapmasına gerek kalmamaktadır. Aile işletmeye ve işletme de aileye bu konuda bir kredi sağlamaktadır (Akça, 2010:8-9). Bu bakımdan sosyal çevre ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran ve bu sayede aileye bir itibar kazandıran aile unvanı, işletmenin piyasada karşılaşılabileceği bir çok zorluğun aşılmasında ve sorunların çözülmesinde etkilidir.

4.1.7. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Sermaye piyasasının tam olarak gelişmediği ülkelerde işletmelerin finansal sermaye ihtiyaçlarını karşılamak büyük bir problemdir. Sermaye temin etmede aile işletmeleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü yollardan elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile işletmelerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibarıyla büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilmektedir (Günel, 2005:30).

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre en önemli avantajlarından birisi işletmelerin kritik ögesi olarak nitelenen finansal yapılarıdır. Aile işletmelerinin düşünsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ancak istenilen zamanda ve istenilen miktarda fonları hazır bulundurabilmeleriyle mümkündür. İşletmelerin sahip oldukları fonların iki temel kaynağı vardır. Bunlar, öz kaynaklar ve dış kaynaklardır (Aydın, E. , 2010:9). Aile işletmelerinde sermayenin büyük kısmı öz kaynaklardan oluşmakta ve sermaye problemlerini büyük ölçüde kendi aile içinde çözerler (Arslan, 2006:23). Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözmeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü bir konuma getirir. Ayrıca işletme finansman açısından zor bir duruma düştüğünde, aile üyeleri olan ortaklar diğer işletmelerdeki ortaklara oranla gelirlerini daha kolay bir şekilde feda edebilirler. Çünkü ailenin adı ve itibarı ile bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerekse diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler (Bilgin, 2007:9-10).

Sermaye piyasalarında fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumların yaygın olmadığı ülkelerde, aile işletmeleri finansman yönünden bir sıkıntıya girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdi kaynaklarından, mevcut fonların kullanımında ise aile büyüklerinin düşüncelerinden ve deneyimlerinden yararlanırlar (Köse, 2010:18). Bununla birlikte aile işletmelerinde, ailenin tanınmış bir unvan sahibi olmasının sağladığı sosyal çevre ve iş çevresi ile iyi ilişkiler sonucu tanınmış ve prestij sahibi bir aile isminin piyasalarda

yarattığı güven hissi finansal ihtiyaçların karşılanmasında, tanınmışlık ve bilinirlik ise pazarlama avantajı olarak öne çıkar. Ayrıca kriz dönemlerinde aile isminin ve ailenin ticari itibarının korunması amacı ile kişisel birikim ve servetlerin işletme yararına kullanılması aile üyeleri arasında sıklıkla görülen bir davranıştır. Bunun nedeni, işletmenin aile ile bütünleşmiş olmasıdır ve işletmenin iflasını önlemek için aile üyelerinin hiçbir koşulda ellerinden geleni yapmaktan kaçınmamalarıdır (Aydın, 2011:27). Bütün bunlarla birlikte öz sermaye sağlayan aile üyelerinin işletmeden beklentisi doğal olarak kar olmaktadır. Dolayısıyla aile üyeleri kaynak aktardıkları aile işletmesinin ekonomik gidişatını izleyecek ve işletme konularında daha özenli davranmaya çalışacaktır. Gerek borç finansmanının fazla rağbet görmemesi, gerekse aile üyelerinin işletmeye yönelik olarak yakın ilgi göstermesi sayesinde işletme daha rekabetçi bir yapıya sahip olmaktadır (Ayrancı, 2009:23).

4.1.8. Uzun Vadeli Planların Yapılabilmesi

Aile işletmelerinde üyeler arasında kar dağıtımından daha çok ailenin gelecek kuşaklarına bırakılabilecek nitelikte bir iş hedeflendiğinden dolayı genellikle aile işletmeleri günü yaşamaktan ziyade geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmaktadırlar (Bilgin, 2007:10). Aile işletmeleri, işletmenin günlük ve kısa dönemli performansından daha çok ileriye yönelik olarak yapılan planlamaya önem verirler. Büyük işletmelerde genellikle kısa süreli başarılar gerekirken, aile işletmeleri yatırımlarını uzun döneme yayarak işletmenin gelecekte de var olması ve başarılı olması için çalışmalar yaparlar. Bu bakımdan aile işletmeleri halka açık işletmelerden farklı olarak karı dağıtmak yerine işletmede bırakarak aile işletmesinin büyümesine ve gelişmesine imkan sağlarlar (Günver, 2002:21). Bugün halka açık ve kurumsallaşmış olan işletmelerde beş yıllık plan yapanlar alkışlanmaktadır. Buna karşılık Japonya’da ise Matsushita gibi işletmelerin 250 yıllık stratejik planlar yaptıkları bilinmektedir. Bu bakımdan işletmeler de devir planlamasını devirden önce gerçekleştirebilir ve böylece geleceğe dönük güçlü bir yapı oluşturmak için adım atmış olurlar (Uslu, 2011:25).

Aile işletmeleri genellikle uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler ve bu işletmelerde aldatici işlemler söz konusu değildir. Dolayısıyla aile işletmeleri sahip ve yöneticileri çalışanlar, müşteriler, toplum ve diğer önemli ortaklar konusunda farklı bakış açısına sahiptirler. Bu durum ise ürünlerin kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. İşletme sahibinin isminin tepede olduğu gerçeği, aile işletmelerinin toplum içindeki yeri ve önemi konusunda daha bilinçli olmalarını ve işletme ismine sahip çıkmalarını gerektirmektedir (Arslan, 2006:25). Bununla birlikte aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha uzun vadeli planlar

yapabilme imkanına sahiptirler. Özellikle aile gelecek kuşaklarına bırakabilecek bir iş hedeflediğinden dolayı günü kurtarmak için yapılan kısa ve orta vadeli planların dışında geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmek için uzun vadeli planlar yapmaktadırlar. Bu nedenle aile işletmeleri hem karar almada hem de uzun vadeli planlar yapabilme konusunda diğer işletmelere göre daha avantajlıdır (Aydın, 2011:29). Sonuç olarak aile işletmeleri ve sermaye koyan aile üyeleri, ortaklar geleceğe yönelik uzun vadeli bir planlama ile işletmenin günlük çıkarlarını ya da kar paylarını değil işletmelerinin büyümesini ve gelecekte hayatta var olabilmeleri ile ilgili olduklarından dolayı yatırımlarını uzun bir sürece yaymışlardır.

4.1.9. Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme

Girişimciler için kendi kararlarını kendilerinin vermeleri, başkaları için değil kendileri için çalışmaları, başkaları tarafından denetlenmemek, işleri kendi bildikleri yöntemlere göre yapmak gibi durumlar bir üstünlük olarak değerlendirilmektedir (Aydiner, 2008:75). Bununla birlikte girişimciler zamanlarının hemen hemen tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını işletme için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Bu yüzden özellikle başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, girişimciler için bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Günel, 2005:30). Kısacası girişimciler için asıl önemli olan nokta kendi geleceklerini kendi kararlarıyla belirlemek ve bunu yaparken kullanacakları yöntemleri yine kendileri belirleyip, bağımsız bir şekilde karar alabilmelerini sağlamaktır.

4.1.10. Aile İlişkilerini Geliştirme

Aile işletmelerinde birlikte çalışan aile üyeleri, birbirlerini daha iyi tanırlar. Aile üyeleri sorumlulukları paylaşarak ya da zor bir baskı ortamında birlikte çalışarak takım olarak çalışmayı, birbirlerine saygı duymayı ve aynı zamanda farklı yönleri ile işletmeye zenginlik katmayı öğrenirler (Günver, 2002:22). Bununla birlikte aile işletmelerindeki ortakların aynı aileye mensup olması onların sürekli olarak bir arada olabilmelerini, aynı şekilde benzer kültürden gelmeleri de uyumlu olmalarını sağlar. Bu durum ise yani ortakların uyumlu ve bir arada olmaları, işlerin daha etkili, verimli ve hızlı olarak yapılmasında önemli bir avantaj sağlar (Uslu, 2011:27).

Aile işletmelerinde, aile bağlarının güçlü olması aynı zamanda kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Bununla birlikte işletme, aile üyeleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu hat safhada yaşanır ve bu sahiplenme duygusu içerisinde mevcut pazar payı arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı ve etkili bir çalışma temposu tutturulur. Böylece aile, yetenekli aile üyelerinin başka işletmelerde çalışmaları yerine, aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerini ister (Bilgin, 2007:11). Çünkü işletmede birlikte çalışan aile üyeleri, birbirlerini anlamak için aralarında özel bir dil geliştirirler. Bunun sonucunda aile üyeleri daha güçlü ve etkili bir iletişim kurarlar (Davis ve Taguiri, 1996:205). Aile üyeleri arasında sağlanan bu uyum ise aile işletmelerinin çalışma hızını, etkinliği ve verimliliğini artırıp piyasada diğer işletme türlerine oranla bir rekabet üstünlüğü sağlar.

4.1.11. Yönetimde İstikrar ve Devamlılık

İşletmeler açısından en önemli sorunlardan birisi yöneticilerin sık sık değişmesi ve bunun sonucunda değişen yöneticiler ile birlikte yönetim felsefelerinin de değişmesidir. Bu bakımdan aile işletmeleri yönetiminde görülen uzun süreli vesayet sistemi işletmenin yönetim politikalarında da istikrarını sürdürmektedir (Uslu, 2011:27). İşletme yönetiminde istikrarlı ve belirlenmiş amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikalar, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Yoğun bir rekabet anlayışının yaşandığı bugünkü ekonomik ortamda strateji ve politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlamayı veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Günel, 2005:30). Bununla birlikte işletmenin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir derecede etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile işletmelerinin gerek kamu, gerekse diğer işletmeler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür (Ateş, 2003:13). Çünkü, kamu kuruluşları ve çok ortaklı işletmelerin başarısızlık nedenlerinden birisi sık sık yöneticilerin değişmesi ve dolayısıyla değişen bu yöneticilerle birlikte yönetim felsefesinin de değişmesidir (Arslan, 2006:23).

İşletmenin yöneticilerinin sıklıkla değiştiği ve değişimin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında aile işletmelerinde devamlılığın sağlanması ancak uzun süreli olarak yönetimde bulunan aile üyeleri tarafından sağlanır. Bununla birlikte uzun vadeli planlar yapabilmek birçok işletme için önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre özellikle kurumsallaşmış ve büyük işletmelerde kısa dönem kar ve başarı beklentisi

belirli bir oranda baskı oluşturabilir. Buna karşılık olarak aile işletmelerinde ise dışarıdan oluşan bu tarz bir baskı yoktur ve bu yüzden uzun dönem planları yapabilirler (Aydın, 2011:28). Aile işletmelerinde yönetim kadrosu genellikle kemikleşmiş ve sabittir. Dolayısıyla sık sık yönetimin değişmesine rastlanmamaktadır. Bu yüzden de hem çalışanlara hem de müşterilere işletmenin belirli bir düzen içerisinde yürüdüğü imajı verilmektedir. Bu da hem iç müşteri hem de dış müşteri açısından belli bir sağlamlık ve güven duygusu oluşturmaktadır (Akça, 2010:9).

Aile işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirmiş olduğu bir avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa bir zaman içinde alınabilmektedir. Böylece aile olmanın getirmiş olduğu avantajlardan yararlanarak düşünceler daha özgürce söylenebilir (Ateş, 2003:13). Bununla birlikte işletmenin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar ile uyumlu bir hale getirilip daha kolay bütünleştirilebilir (De Vries, 1993:315).

Ayrıca girişimci ve diğer aile üyeleri hem çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve onların iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken hem de aynı çalışanlarının kalitesini arttırarak örgüt verimliliğinin artmasına katkıda bulunabilirler (Aydın, 2011:28). Bununla birlikte girişimci olan aile üyesinin işletmeyi kurmasındaki temel amaç ve hedefler diğer aile üyeleri tarafından da işletmenin kurulduğu ilk günden itibaren bilindiği ve birbirleriyle paylaşıldığı için işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa bir zaman içinde ulaşılabilir. Özellikle hedeflerini doğru ve tam olarak belirleyen aile işletmelerinde bu istikrar ve düzen, çalışma hayatında aile işletmelerine önemli bir rekabetçi avantaj sağlamaktadır (Arslan, 2006:23). Sonuç olarak aile işletmeleri yönetimi birbirlerini tanıyan aile üyelerinden oluştuğu için takım sinerjisinden en yüksek düzeyde fayda sağlayabilirler. Ayrıca işin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında aile üyeleri birbirlerine yardımcı olabilir, eksiklerini kapatabilirler ya da yapılması gerekenleri herhangi bir şey söylemeden söze dökmeden yapabilirler (Günel, 2005:31).

4.1.12. Sosyal Duyarlılık

Aile işletmelerinin elde ettikleri başarılarının ailenin adı ile özdeşleşmiş olması aile işletmelerinin sosyal sorumluluk olaylarına daha duyarlı bir şekilde yaklaşmalarını sağlamaktadır. İşletmelerin elbette kar amaçlı oldukları şüphesizdir ancak bazı durumlarda toplumsal sorumluluk gerektiren olaylar bu kar amacını aşar. Aile işletmesi toplumda oluşturduğu olumlu imaj ile güçlenir. Bu yüzden aile işletmeleri karar alırken diğer işletmelere göre içinde yaşadığı topluma ve ülkesine karşı sosyal bir sorumluluk içinde düşünür ve bu sorumluluk çerçevesinde bir tutum sergiler (Günver, 2002:21). Dünya ve ülke genelinde yaşanan kötü dönemlerde bile aile işletmeleri, yatırımlardan vazgeçmemekte ve daha yeni ve daha çok iş imkanını zorlamaktadır. Bu bakımdan aile işletmelerinin içinde faaliyet gösterdikleri toplumun ve ülkenin sosyal refahının korunmasına ve arttırılmasına olan katkıları oldukça önemlidir (Bilgin, 2007:12).

Bununla birlikte aile işletmelerinde bir departmanda iş yavaşlamış olsa bile orada çalışanlar başka departmanlara kaydırılmakta, çalışanlara ek işler verip onların ücretlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. A.B.D.'de bugün iş imkanları oluşturan, ekonomiye katkı sağlayan ve istihdam sorununa olumlu yaklaşanlar aile işletmeleridir (Arslan, 2006:26). Bir ülke ekonomisinde girdileri düşürmek için farklı ülkelere kayan yatırım faaliyetleri bir sorun oluşturmaktadır. Bu bakımdan aile işletmeleri bu durumlarda kendi ülkelerine hatta kendi yetiştikleri bölgelere yatırımlar yapıp, kendi vatandaşlarına istihdam imkanı sağlayarak büyük bir sosyal duyarlılık ve bağlılık göstermektedirler. Böylece aile işletmeleri, hem bölgesel kalkınmayı hem de devamında ülkenin kalkınmasını sağlamaktadırlar (Aydın, 2011:30). Bununla birlikte aile işletmeleri genellikle kendi ülkesindeki vatandaşlarına sağlayacağı istihdama ve çalışanların sosyal refahının artmasına öncelik verirler (Günver, 2002:21). Aile işletmelerinin yaşadığı topluma karşı sosyal duyarlılık konusundaki hassasiyetleri yüksektir. Bu yüzden sosyal refahın korunmasında ve arttırılmasında ve topluma karşı sosyal duyarlılığın arttırılmasında aile işletmelerinin örnek uygulamaları ile çok önemli katkıları vardır. Ayrıca aile işletmeleri finansal açıdan, sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde sermaye sorununu öz kaynaklarla çözmesi, aynı kültüre sahip olan insan kaynakları ile takım ve yönetim sinerjisi oluşturabilmesi ve daha insancıl düzeyde bir iş ortamı oluşturarak verimliliği arttırabilmesi gibi önemli pek çok rekabetçi avantaja sahip olması bakımından ülke ekonomileri için vazgeçilmez nitelikte ve değerdedir (Aydın, 2011:30).

Sonuç olarak sosyal sorumluluk ya da duyarlılık, aile işletmelerinin ya da diğer işletme türlerinin görevlerinin sadece mal ya da hizmet üreterek ekonomik sorumluluklarını yerine getirip kar elde etmekle sınırlı olmadığı bunun yanında çalışanlarına, müşterilerine, hisse sahiplerine, rakiplerine, tedarikçilerine ve de her şeyden önemlisi içinde yaşadığı topluma ve çevreye karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklarının bulunduğu bir davranış biçimidir (Erkmen ve Şahinoğlu, 2012:268). Bu davranış biçimi ile aile işletmeleri özellikle yüksek teknoloji ve artan rekabet ortamında diğer işletme türlerinden farklı olarak sosyal sorumluluklarının farkında olup içinde faaliyet gösterdiği topluma karşı sosyal duyarlılığını artırıp farklı olduğunu kanıtlamak ve toplumsal imajını yükseltmek için müşteri ve çalışan memnuniyetine, işletme çevresindeki diğer gruplara karşı iyi ilişkiler geliştirip hassas davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Sosyal duyarlılık konusunda Türk aile işletmelerinde en önemli örnek olarak vakıflar gösterilebilir. Bununla birlikte bugün Türkiye'de bir çok aile işletmesi, toplumsal konuları ele almakta ve bir çok alanda orta ve büyük ölçekli aile işletmelerinin birçoğu eğitim bursları vermektedir (Günver, 2002:21).

4.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin güçlü yönleri olduğu gibi işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyen zayıf yönleri de mevcuttur. Aile işletmelerinin zayıf yönlerinin kaynağı genellikle yapısal değil psikolojiktir. Bunlar arasında üst yönetimin liderlik tarzı ile işletmenin gelişim aşamaları arasındaki uyumsuzluk ve ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına yansımaları gibi konular yer almaktadır (Aydiner, 2008:76-77). Bununla birlikte aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli problemlerin başında kalabalık aile sendromu gelmektedir. Buna göre bazı kalabalık ailelerde, bütün aile üyelerinin işletmede görev almayı talep etmesi işi iyice karışık bir hale getirip güçleştirmektedir. Bu bakımdan aile üyeleri sayısındaki artış daha doğrusu, kalabalık aile sendromu aile işletmelerinde beraberinde bir çok sorunu da gündeme getirmektedir (Karuserci, 2008:8).

Aile işletmeleri diğer işletmelere göre sahip oldukları güçlü yönlerin yanı sıra bazı zayıf yönleri de bünyelerinde barındırmaktadır. Buna göre aile işletmelerinin içine düştüğü en büyük tuzak, sürekli bir değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında kazanılmış başarıların sürdürülebilir olması için kullandıkları taktik ve stratejilerin her zaman geçerli olacağı yanılgısıdır. Bu yanılgı değişen dünyanın yeni oyun kurallarını hiçe saymakta ve bu hakim görüş, aile işletmelerinde aile ile iş menfaatleri arasında çatışmalara, yetki ve sorumluluk karmaşasına, otoriter bir kültürel dokunun hem ailede hem de işletmede egemen

olmasına, fikir ayrılıklarına, aile üyeleri arasında olumsuz yönde bir rekabetin oluşmasına ve ya finansal gücün yitirilmesine ya da bölünmesine neden olmaktadır (Aydın, E. , 2010:10-11). Aile işletmeleri kavramı daha önce yapılan tanımlarından da anlaşılacağı üzere aile ve iş ilişkilerinin birbirleriyle iç içe geçmiş halidir. Bu anlamda aile işletmelerinde aile ve iş sınırı belirsiz bir hale gelmiştir (Aydın, 2011:30). Bununla birlikte aile işletmelerinde genellikle aile üyelerinin aile ile işletme kavramını birbirlerine karıştırmaları ve bu iki ögeyi birbiri ile özdeşleştirmeleri aile işletmelerinin en zayıf yönü olarak kabul edilmektedir (İçin, 2008:10).

Aile işletmesi olmanın avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır ve bunlar aynı başlıklar altında sınıflandırılıp incelenebilir. Bernand Barry'e göre aile işletmesi olmanın getirdiği zayıf yönler, işletme sahipliği ve rol belirsizliği ile geleneksel değerlere bağlılıktan kaynaklanmaktadır (Köse, 2010:19). Buna göre bir işletmenin aile işletmesi özelliği göstermesi, diğer işletmeler ile kıyaslandığında bazı dezavantajlara neden olmaktadır (Arslan, 2006:27). Bu yaklaşımlar çerçevesinde aile işletmelerinin sahip oldukları finansal, yönetsel ve örgütsel zayıflıkları incelemek ve aile işletmelerini olumsuz yönde etkileyen özellikleri açıklamak için aile işletmelerinin zayıf yönleri şu başlıklar altında sıralanmıştır.

4.2.1. Aile İçi Çatışma

Aile işletmelerinde çatışma çıkması kaçınılmazdır. Aile içi ilişkiler sonucunda meydana gelen etkileşim sırasında aile üyeleri farklı konularda karar vermek zorunda kalabilirler. Bu konular ise birbirinden farklı işletme ile ilgili muhasebe, personel ya da pazarlama gibi fonksiyonlar olabilir veya tamamen farklı duygusal boyutta ya da güç ve kontrol gibi konular ile ilgili olabilir. Jehn (1997), aile işletmelerinde meydana gelen çatışmaları üç kategori altında incelemiştir. Bunlar; görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olarak sıralanmaktadır (Günver, 2002:22-23):

- Görev çatışması, işin kendisi ile ilgili farklı konularda olabilir. İşi bitirme süresi, bilgilerin farklı yorumlanması ve öncelikleri belirleme gibi konularda aile üyeleri arasında çatışma yaşanabilir.
- İlişki çatışması, duygusal boyutu ve kişiler arası ilişkileri içerir. Kişisel beğeniler veya hoşnut olmama ilişki çatışmasına örnek olarak verilebilir.
- Süreç çatışması ise hareketin yapılış biçimi ile ilgili ortaya çıkan görüş ayrılıklarıdır.

Buna göre bir aile içinde karı ve koca arasında, anne ile baba ve çocuklar arasında, kardeşler arasında, hala, teyze, amca, dayı vb. herhangi bir nedenle meydana gelen çatışmalar aile içi çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Aile içi çatışmalar birçok farklı nedenlere bağlı olarak değişik türlerde meydana gelmektedir. Bu nedenlerin başında aile üyelerinin çok yüksek duygusal bağlarla birbirlerine bağlı olmalarıdır. Bunun sonucunda ise duygusallık çatışmaları yoğunlaştırmaktadır. İkinci neden ise aile üyelerinin uzun süreli ilişkilerin içinde olmaları ve sıklıkla birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarıdır. Sonuç olarak her aile ayrı kendi kurallarına uyan ve dışarıdan gelen tehlikelere karşı koyan bir görüntü sergilemektedir. Bu farklı özellikler ise uzun, karışık ve sancılı çatışmalara neden olabilmektedir (Yelkikalan, 2006:200-201). Aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında farklı nedenlere bağlı olarak meydana gelen çatışmalar işletmede verimin azalmasına, takım sinerjisinin kaybolmasına ve sonuçta aile ve işletme arasındaki birlik ve beraberliğin zedelenmesine yol açar.

4.2.2. Rol Çatışması

Rol çatışması, aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirmek durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, yapması gereken rollerden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması olarak ifade edilmektedir. Örneğin, bir insanın baba, koca, evlat, meslek, işletme üyesi olma gibi çok sayıda statüsü olabilir. Bununla birlikte Merton (1970)'e göre, her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Dolayısıyla bütün bu statülere bağlı roller ise rol çatışması olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu olgunun, hem duygusal hem de ticari ilişkilerin birlikte yürütülmeye çalışıldığı aile işletmelerinde ortaya çıkma olasılığı diğer işletmeler oranla çok daha yüksektir. (Aydiner, 2008:80). Çalışma yaşamı ve çalışma dışındaki yaşam alanları arasındaki ilişki genellikle toplumbilim alanında rol kavramı ile kurulmaktadır. Aile, işyeri, okul gibi toplumsal kurumlar içinde yaşayan bireyden yapması beklenen bütün kalıplaşmış görevler rol olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte aile içinde anne, baba ya da evlat olma gibi farklı statüler açısından değerlendirildiğinde ise anneden, babadan ve evlattan yapması beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar, rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir (Günel, 2005:33).

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası ise aileye yansıdığı zaman aile üyeleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Bununla birlikte aile üyeleri, eşler, çocuklar, kuzenler, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve sorumlu oldukları rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken diğer yandan çatışmadan kaçmak için uygun bir yöntem ararlar (Ateş, 2003:17). Aile üyelerinin işletme içindeki

pozisyonları, onların hem aile içindeki durumlarını etkilemekte hem de aile içindeki durumları işletme içindeki pozisyonlarını etkilemektedir. Bazı durumlarda en büyük hisse sahibi olan kişi hem genel müdür hem de yönetim kurulu başkanı olabilmektedir ya da hisse sahipleri yönetim kademelerinde çalışmaktadır. Bu durumda hem yönetici hem de sahiplik kavramları iç içe girmekte ve roller çatışmaktadır. Bu tip durumlarda işletmenin denetiminde meydana gelen eksiklikler veya zayıflıklar ortaya çıkmaktadır (Aydiner, 2008:80-81). Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri birbirlerinden farklı roller üstlenmektedir. Akraba rolü, işin sahibi rolü ve yönetici rolü gibi çeşitli roller üstlenirler. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin karlılığından ve yönetici olarak da işletmenin verimliliğinden ve etkinliğinden sorumludur. Bu bakımdan farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve sonuçta bir rol karmaşası yaşanır (Günver, 2002:23).

Aile işletmelerinin bir çoğunda aile üyelerinin kendi aralarında net bir görev tanımının olmaması başka bir sorun ortaya çıkarmaktadır. Çünkü işletme bu durumda bir belirsizlik yaşar. Bununla birlikte aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da bir belirsizlik yaratır ve bu durum işletmeye zarar verir (Günel, 2005:34). Buna göre aile işletmelerinde yaşanan rol çatışmaları şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2014:73-74):

- Kişinin hem aile hem de işletmede farklı roller üstlenmesi, kişinin zamanının hangi rollere ne kadar ayıracağını bilememesi (Aile üyesinin kendisiyle yaşadığı rol çatışması)
- İş tanımının ve görev bölümünün aile üyeleri arasında yapılamaması. (Aile üyesinin diğer aile üyesi ile yaşadığı rol çatışmaları)
- İşlerin tanımlanamaması, yetkilerin devredilememesi. (Aile üyesinin profesyoneller ile yaşadığı rol çatışmaları)

4.2.3. Nepotizm

Nepotizm, Latince "nepot kelimesinden türemiş ve nepot "yeğen" anlamına gelir ve işletme alanında kullanılışı ise verasetin yakın akrabaya devri anlamındadır. İşletme alanında bir başka tanımı ise, bir kimsenin beceri kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörleri dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesine nepotizm denir

(Aydın, 2011:33). Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber özellikle aile işletmelerinde yaşanan bir olgudur (Aydiner, 2008:77).

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri büyük oranda işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Özellikle sahip yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almadan aile üyelerini ya da akrabalarını işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Bir çok aile işletmesi kritik nitelikteki pozisyonlara yetenek, beceri, bilgi ve deneyime bakmaksızın aile üyelerinden birini getirmekte, o pozisyon için gereken kriterleri önemsemeden personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Bu yüzden yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için oldukça rahatsız edici bir durumdur (Ateş, 2005:14). Aile işletmelerinde özellikle üst yönetim kademelerine geçişte öncelik genellikle aile üyelerinin hakkı olmaktadır. Çünkü işletme, ailenin bir uzantısı olarak görülmektedir. Bu yüzden kilit pozisyonlara eğitim ve kabiliyete bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi durumu, oldukça sık görülen bir durumdur. Burada üzerinde düşünülmesi gereken nokta bir işi daha iyi yapabilecek biri varken aileden kan bağıının olduğu birinin aranması işletmenin gelişimi açısından sakıncalı olduğu gerçeğidir (Uslu, 2011:28). Bununla birlikte hatta bazen işletmede mevcut bir pozisyon olmadığı zaman aile işletmesinde aile üyelerinin istihdam edilmesi için o kişiye özel pozisyonlar da oluşturulabilmektedir. Ancak aile ne kadar geniş olursa olsun işletmenin ihtiyacı olan çeşitli branşlarda (işletme, muhasebe, pazarlama, mühendislik gibi) uzman kişileri her zaman aile içerisinde bulmak mümkün değildir. Buna dayanarak aile işletmelerinde etkili ve verimli bir insan kaynakları planlaması olmadığı söyleyebiliriz. Oysa gelecekte işletme başarısını doğrudan etkileyecek iki alandan birisi bilgi teknolojisi, diğeri ise insan kaynaklarıdır. Aile işletmelerinde, aile üyelerine verilecek unvanlar ve işler onların yetişmesini sağlamak amacıyla hak ettiklerinden daha fazla olabileceği için bu tip durumlarda söz konusu aile üyelerinin performans değerlendirme kriterleri işletmede çalışan diğer yöneticilerle aynı olmalıdır (Arslan, 2006:28).

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda diğer bir ifade ile kan bağıının ön plana çıkarılması durumunda gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile üyelerinin elinde kalması sonucunu doğurabilir (Bilgin, 2007:13). Bu bakımdan yapılan katkı ve alınan pay sonuçları arasında bir eşitsizlik olduğunda çalışanlar eşit ve adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise iş

tatminini, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkiler. Özellikle aile üyesi olmayan yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak bir şekilde olması yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır (Günel, 2005:32).

Nepotizm ile beraber aile işletmelerinde aile üyesi olan çalışanlara karşı çalışma koşulları, çalışma saatleri veya izinler gibi konularda bir koruyucu tutum sergilenmektedir. Buna karşılık olarak hem aile üyesi çalışanlara hem de aile üyesi olmayan çalışanlara kurallar eşit şekilde uygulandığı takdirde işletmenin o zaman geleceği daha emin ellerde olacaktır. Nepotizm ile ilgili bir başka sorunda, işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu sonucu işletme ticari sırların ya da aile içi meselelerin dışarıya taşınması ihtimali gibi kaygılar yaşamasından dolayı aileden olmayan ancak en fazla güven duyulan çalışanların gelebileceği yönetim kademesinin bile her ne olursa olsun statüsü hep devşirme olacaktır. Bu yüzden aile işletmeleri hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalmakta hem de aile üyesi olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklüğü yaşamaktadırlar (Aydın, 2011:33). Bununla birlikte işletmede kilit pozisyonlara aileden birini getirmenin yarattığı bir başka dezavantaj ise yöneticilerin yeterliliklerini değerlendirme aşamasında kendini gösterir. Aile üyesinin yönetsel olarak objektif değerlendirilmesi oldukça zordur. Bu değerlendirme büyük ölçüde aileye ve kişiye yönelik olarak özel olmaya eğimlidir. Doğal olarak duygusal boyut göz ardı edilemez. Bu nedenle aile içi anlaşmazlıklardan kaçınmak uğruna bir çok aile işletmesi kendi geleceklerini tehlikeye atabilmektedir (Günver, 2002:24).

4.2.4. Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Günün büyük bir bölümünde hep birlikte olan aile üyeleri arasında, iş dışında aile içi anlaşmazlıkların ortaya çıkması mümkündür. İşletme yönetiminde görev alan aile üyeleri arasında iş haricinde ortaya çıkabilecek bu anlaşmazlıklar eğer işe yansır o zaman bu durum işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Arslan, 2006:35). Aile işletmelerinin en güçlü özelliklerinden birisi olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir (Günel, 2005:32). Aile işletmesinin başında yer alan aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının zaman içinde kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik yaşanması, rekabete neden olan başlıca konular olarak sıralanmaktadır. Bu konuda aile içinde yaşanan anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek işletmeye zarar vermesi önlenmelidir (Ateş, 2003:15).

Aile üyeleri arasında rekabet kişilerin bakış açılarından, beklentilerinden kaynaklanan farklılaşmalar sonucu çatışmalara dönüşebilir ve bu çatışmalar işletmenin işleyişini biçimini olumsuz yönde etkiler. Diğer yandan aile içi anlaşmazlıkların ortaya çıkması da işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden ortaya çıkan her iki problem de aile ve işletme içerisinde gruplaşmalara neden olmaktadır (Bilgin, 2007:14). Bu bakımdan aile içinde uyumsuzluk ve çatışma yaşayan işletmeler genel olarak çok fazla büyüme ve gelişme şansına sahip olamamaktadırlar. Bu yüzden aile içinde rekabet işletmenin gelişmesine fırsat yaratacak boyutlarda olmalıdır (Günver, 2002:24).

Sonuç olarak aile içerisinde yaşanan rekabet, işletmede farklı gruplaşmalara sebep olabilmekte ve bu durum aile işletmelerinin gurur kaynağı olan birliktelik ve uyumu ortadan kaldırmaktadır. Aile üyeleri arasında, özellikle yönetimin kime devredileceği konusunda, ortaya çıkan rekabetin çözümü için yönetimi profesyonel yöneticilere devretmek gerekmektedir. Aynı aileye mensup çalışanların işletme içinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve her bir grubun da kendi çıkarlarını işletme çıkarlarının önünde görmeleri bir çok soruna yol açmaktadır. Bu sorunlardan en önemlilerinin başında yönetimin etkinlik ve verimliliğinin azalması ile çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesi gelmektedir (Arslan, 2006:36).

4.2.5. Devretme Sorunu

Yönetimin kime devredileceği konusu aile işletmelerinin en önemli konularından biridir. Aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri, girişimciden sonra onun yerini alacak ve işletmeye liderlik edecek varisin belirlenmesi çalışmaları ile devir planlanmalarıdır. Bu süreci mevcut rekabet ortamı içerisinde çözebilmek işletmenin devamlılığı adına büyük katkı sağlar (Uslu, 2011:33). Aile işletmesi alanındaki araştırmacılar, yönetim devrinin bir çok aile işletmesinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olduğunu kabul etmektedir. Aile işletmelerinde, işletmenin sürekliliği ve devri önemli bir konu olarak ailenin ve işletmenin gündeminde yer almaktadır. Aile işletmesi olarak kalabilmek hem bir sonraki kuşağın yönetimi devam ettirmeyi istemesi hem de kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç ise aile ve işletme için çok kritiktir (Aydiner, 2008:81). Bununla birlikte birinci kuşak tarafından kurulmuş aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi süreci aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkarabilir. Bu yüzden yönetimin kime bırakılacağı sorunu bir çok işletmenin dağılmasına sebep olur. Bununla birlikte yönetimi devralacak iki ya da daha fazla aday olduğunda ise aralarında çıkabilecek

güç kavgaları işletmeyi iş yapamaz hale getirir (Günver, 2002:25). Yönetimin bir sonraki kuşağa devri, birçok karmaşık sorun ortaya çıkarması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve gelenek haline gelen en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması artık sona ermektedir. Çünkü yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genel olarak aile işletmelerinde üst yönetim, işletmenin yönetimini aile üyelerinden bir kişiye devretme eğilimindedir (Ateş, 2003:18).

Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devredilmesi ve aile de başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Buna karşılık olarak yönetimin kime bırakılacağı sorunu genellikle birçok aile işletmesinde işletmenin dağılmasına sebep olur. Aile işletmelerinde devretme, kurucunun gelecekte işletmeyi en iyi şekilde yönetebilecek kişiyi belirlemesi sonucu güç ve kontrolünü belirlenen o kişiye vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yüzden yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden yönetimi kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için de bilinçli bir şekilde yoğun çaba harcamalıdır (Günel, 2005:34-35). Birçok kurucu, insanın doğasında var olan kontrol etme iç güdüsüyle, işletmesini evlatlarına devretmek konusunda karşılıklı olarak üstü kapalı verilen sözlere rağmen pek gönüllü değildir. Çünkü aile işletmelerinde, patron yöneticiler mümkün olduğu sürece yönetimde kalmayı isterler ve genel olarak kendileri istemediği sürece kimse onları işletmeden uzaklaştıramaz. Aile işletmelerinin çoğunda yönetimin devredilmesi, ölüm veya emeklilik gibi durumlarda meydana gelir. Çünkü bir halef seçmek akıl karıştırıcı ve oldukça zor bir iştir. Diğer yandan kurucunun çocukları arasında seçim yapma zorunluluğu ve kuşaklar arası rekabet duyguları sebebi ile de aile işletmelerinde bir devir planı yapmak zor hale gelmektedir (Arslan, 2006:39). Bununla birlikte devir planlamasının konuşulması aile işletmelerinde bir tabu olarak görülmekte ve bu devir zamanı hiç gelmeyecekmiş gibi kurucunun sağlığında gündeme getirilmemektedir. Bu nedenle, patronun ani vefatı durumunda aile içi çatışmalardan dolayı ve belirlenen yeni yöneticinin istenilen düzeyde aile işletmesini yönetmesi konusunda yeterlilik gösterememesi, eğitimsiz ve hazır olmaması nedeniyle işletme ömrü kısalmaktadır (Akça, 2010:12).

Sonuç olarak yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü ya da işten ayrılması durumunda işletmenin yaşamı tehlikeye düşebilir. Bununla birlikte işletmenin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, işletmenin başı boşluğa itilmesine ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşılmasına meydan verilebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişiye muhalif olan

kişilerin varlığı da işletmeyi amaç ve hedeflerinden uzaklaştırarak mevcut etkinliğini azaltabilmektedir (Aydiner, 2008:82). Aile işletmelerinde, yönetimi devretme sorununun kriz yaratmaması için işletmede bir varis seçim stratejisi geliştirilmesi ve seçilen bu varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir kariyer planlaması yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde aile işletmelerinde en ufak bir fikir ayrılığı, anlaşmazlık ya da ölüm gibi durumlarda işletmeler bölünmekte ve sonunda miras kavgaları başlamaktadır. Bu yüzden aile işletmesinin kurucuları, çok değer verdikleri işletmelerinin yok olmasını önlemek için emeklilikleri gelmeden önce uzun dönemli bir yönetim devri planları geliştirmelidirler (Arslan, 2006:39).

4.2.6. Tutuculuk

Günümüzde gelişmiş ülkeler başarılarını büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluş ve icatlarla, yüksek teknoloji seviyesindeki dinamik kuruluşlara borçludurlar (Ateş, 2005:15). Genellikle işletme sahibi olan yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve daha tutucu olmaktadır. Aile işletmesinin başında bulunan mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli olarak büyümesini sağlayacak kararlar ve risk almakta daha az cesurdurlar (Günel, 2005:32). Dünyanın en zengin işletmeleri, en yenilikçi ve yetenekli çalışanlara sahip olan işletmelerdir. Bir bakıma gelişimin asıl kilit noktasının yeniliği arama ve değişime açıklık olduğu söylenebilir. Buna karşılık ise genellikle girişimci yöneticiler profesyonel yöneticilere oranla yeniliklere karşı daha kapalı, çekingen ve tutucu davranabilmekte ve bunun sonucu olarak da işletmenin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha cesaretsiz olabilmektedirler (Arslan, 2006:34). Aile işletmelerinde zamanla değişime ve yeniliğe karşı direnç gelişir. Uzun yıllardan beri işletmeyi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyarlar. Bu anlayış ise aile işletmelerine zarar verir ve işletmenin büyümesini ve gelişmesini olumsuz yönde etkiler. Özellikle köklü aile işletmeleri tutucu yaklaşımlar sergilerler. Bununla birlikte ailenin geleneksel ve tutucu tavrından dolayı işletme olumsuz etkilenir ve karşısına çıkan birçok fırsat değerlendirilemez. Aile işletmesi olmanın en güçlü yönlerinden birisi arasında sayılan esneklik ve hızlı karar alma özelliği yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilir (Günver, 2002:25).

Girişimci olan yöneticiler, yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler. Ayrıca bu gelişmelerin çıkarlarını ve prestijlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek ve yetkilerinin zayıflayacağı endişesiyle sürekli ve hızlı büyümeye ve bunun sonucunda yönetimi devretmeye fazla istekli davranmayabilirler. Bununla birlikte ailenin geleneksel ve tutucu tavrından dolayı karşılarına çıkan birçok fırsat kaçırılmaktadır. Bu da işletmelerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Uslu, 2011:29). Büyük ölçekli işletmelerin başında genellikle profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olmakla birlikte, en önemli nedeni profesyonel yöneticinin mal sahibi olan yöneticiye nazaran tutucu olmamasıdır. Bu bakımdan profesyonel yöneticiler işletmede hızlı ve sürekli bir büyümeyi sağlayacak kararları almakta daha cesur adımlar atmaktadırlar (Aydiner, 2008:79). Sonuç olarak aile işletmelerinde değişimden ve risk almaktan korku duyan, yeniliklere karşı tutucu davranıp direnç gösteren ve dolayısıyla işletmeye zarar veren aile üyesi yöneticileri değiştirmek gerekmektedir. İşletmelerde tutuculuğun önüne geçmenin diğer yolları ise kadroyu gençleştirmek veya genç yöneticilere sorumluluk verip onları yetkilendirmek çözüm yollarından bazıları olarak sıralanabilir. Bu yüzden tutucu hissedar yöneticilerin yerine profesyonel yöneticilerle çalışmak daha faydalı olacaktır (Günver, 2002:25).

4.2.7. Merkeziyetçi Yönetim

Merkeziyetçi bir işletme yapısına sahip olma, otoritenin belli bir grubun elinde toplanması anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine çok olumlu bakmazlar. Çünkü yetki devri onlar tarafından prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir (Günel, 2005:33). Bununla birlikte günlük rutin işlerle uğraşmaktan dolayı işletme için büyük önem taşıyan planlama, amaç, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayrılamaz. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse, diğer bir ifade ile yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa bir sonraki yeni kuşağın gelişimi yavaş olacaktır. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma ya da kararın sorumluluğunu üstüne almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı da gündeme gelmektedir.(Ateş, 2005:16).

Aile işletmelerinde görülen zayıf yönlerden birisi otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Genel olarak mal sahibi yönetici işletmede çalışanların inisiyatif ve hayal gücü eksikliklerinden dolayı şikayet eder ve onlara az yetki dağıtır. Bu yüzden de etkin, gelişime açık ve yenilikçi bir yönetim için gerekli zamanı kendine ayıramaz. İşletme onun varlığında

ancak nefes alır, onun ayrılması durumunda ise ya dağılacaktır ya da tamamen yeniden örgütlendirmek gerekecektir (Aydiner, 2008:79). Sonuç olarak aile işletmelerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimindeki tüm aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmaz. Yöneticiler yetki devrini prestij, itibar ve güç kaybı olarak değerlendirirler. Bu yüzden aile işletmesinin büyümesi ve gelişmesi ancak yetkinin aile dışı uzman, profesyonel ve yetenekli kişilere devredilmesi ile mümkün olabilir (Günver, 2002:25).



5. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAK ve İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Aile işletmelerinde ikinci kuşak gerçekten önemli ve stratejik bir konuma sahiptir. Çünkü bu dönem tam anlamıyla işletmenin geleceğini belirleyen önemli bir süreçtir. Bu nedenle aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi ve ikinci kuşağın yönetim başarısı ve anlayışı önemli bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte bir aile işletmesi kuruluşundan itibaren başarılı bir gelişim süreci izlemiş ve ikinci kuşağa başarılı bir şekilde devir süreci gerçekleştirilmişse bu işletmenin en önemli safhalarından biri başarılmış demektir. Bu bakımdan aile işletmelerinde ikinci kuşak ve ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar, taşıdığı önem ve çalışmanın temelini oluşturmasından dolayı tüm yönleriyle incelenmeye çalışılacaktır. Şimdi sırasıyla bu konular ele alınacaktır.

5.1. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak Kavramı

Aile işletmesi, aile üyelerinin sahipliğinin hakim olduğu ve işletme yönetiminin işletmeyi aile üyelerinden oluşan bir kuruluş olarak tanımladığı bir yapılandırma. Buna göre aile işletmeleri; aile reisinin ya da aile işletmesinin başında ailenin geçimi ile ilgili sorumlu kişinin bulunması ve en az iki kuşağın işletmenin yönetimi ile ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:20). Bir başka tanımda ise aile işletmeleri Koçel (2005)'e göre; işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar olarak tanımlanmıştır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2008:291).

Birinci kuşak aile işletmeleri; ilk kurucu kuşağın yönetimin başında olduğu, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolünün kurucu girişimcinin elinde olduğu ve birden çok aile üyesinin işletmeye katıldığı işletmelerdir. Bununla birlikte birinci kuşak, kurucu olarak da adlandırabileceğimiz girişimci kişidir (Karpuzoğlu, 2002:36). İşletmeleri kuruluşlarından itibaren incelersek her işletmenin bir girişimcisi vardır. Bununla birlikte bir işletmenin aile işletmesi olma durumu ise işletmeye ailenin diğer üyelerinin de katılması ile oluşmaktadır (Karuserci, 2008:16). Birinci kuşak aile işletmelerinde, babanın yani kurucu girişimcinin her şeyi bildiği ve ailenin iyiliği için yaptığı kabul edilmektedir. Bu şekilde baba bir otoriteyi temsil eder ve gücü gelenekten gelir. Ona itaat belirli oranda zorunludur (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:11). İkinci kuşak aile işletmeleri ise ikinci kuşağın yönetimi devraldığı ve yönetime katıldığı işletmelerdir. Bu bakımdan işletmenin

yönetiminde kardeşler, kardeş çocukları ve bazen de kuzenler bulunmaktadır. Bununla beraber bazen farklı kuşaklar birlikte yönetim içinde yer almaktadır. İkinci kuşak aile işletmelerinde hissedarların sayısı beşe kadar çıkabilmektedir (Aydiner, 2008:97). İkinci kuşak aile işletmelerinde genel olarak iki ya da daha fazla kardeş, hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmaktadır (Ateş, 2005:29). Bununla birlikte ikinci kuşağın işletmeye katılması ile birlikte aile üyelerinin işletme içindeki rolleri ve sorumlulukları değişimler göstermektedir.

Birinci kuşak aile işletmelerinde yöneticiler, işletmeyi en baştan sıfırdan kurmuş ve ona hayat vermiştir. Dolayısıyla birinci kuşak işi kurmuş ve ona gönülden bağlanmış bir durumdadır. İkinci kuşak ise işletmeyi hazır bir şekilde miras yoluyla devralmıştır. Dolayısıyla bu durumun belirli oranda avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Ancak bu konuyla ilgili en belirgin özellik ikinci kuşağın birinci kuşak kadar işe tutku ve heyecanla yaklaşmama ihtimalinin olması yani diğer bir ifade ile ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür (İlter, 2001:19-20). Yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının üçüncü kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:72). Bu durum ise aile işletmelerindeki devretme sorununu açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte diğer bir sorun ise yönetim ikinci kuşağa devredildikten sonra işletmenin sürekliliğinin sağlanıp başarılı olmasının sağlanmasıdır. İkinci kuşağın devir sürecini başarılı bir şekilde geçirebilmesi ve yönetimde etkili olabilmesi için; varisin hazırlanma düzeyinin, aile ve işletme üyeleri arasındaki ilişkilerin, planlama ve kontrolün yapılması gereklidir (Morris, Williams, Nel, 1996:70-71).

5.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Önemi

Aile işletmelerinde yönetimin devri, en çok düşünülen, incelenen ve araştırmacıların üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmış oldukları konuların başında gelmektedir. Aile işletmelerinin faaliyetlerini uzun yıllar başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için yönetimin devri sürecinin bilinçli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ikinci kuşağın da bu yetki ve sorumluluğu büyük bir ciddiyet ile yerine getirmesi gerekmektedir (Aydiner, 2008:98). Birinci kuşağın kuruluşundan belli bir süre sonra yönetimi ikinci kuşağa başarılı bir şekilde devretmesi, aile işletmelerinin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin, kurucu girişimcinin yönetiminde yer alan bir aile işletmesi konumundan bir sonraki kuşağa başarılı bir şekilde devredilen bir işletme haline gelebilmesi için bu süreçten başarılı bir

şekilde geçmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletmelerin kurumsallaşarak bu yeniden yapılanma döneminden dikkatli ve başarılı bir biçimde çıkmaları gerekmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinin ikinci kuşağa devri sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesinde ilgili olan aktörlerin rolü ve davranışları büyük ölçüde etkilidir. Çünkü aile işletmelerinin ikinci kuşağa devredilmesi sürecinde karşılaşılan engellerin büyük bir kısmı ailedeki aktörlerle ilgilidir (Erdoğmuş, 2004:203). Eğer işletme yüklendiği sorumluluğunun farkında olan ikinci kuşak aile üyeleri tarafından yönetilirse, işletmenin kurumsallaşma aşamasında karşılaşıacağı engeller azaltılmış olacaktır.

Aile işletmelerinde, birinci kuşaktan sonra yönetimi devralıp gelecek kuşaklara devredecek olan aile üyelerinin yani ikinci kuşağın önemi oldukça büyüktür. Bu bakımdan ikinci kuşak aile üyeleri burada önemli bir rol üstlenmektedirler. Buradan yola çıkarak yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi ve ikinci kuşağın işletme yönetim sürecinde başarılı olması, beraberinde işletmenin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde devredilebilme imkanını artırmaktadır (Aydiner, 2008:99). Dolayısıyla ikinci kuşağın işletme yönetiminde devam ettirdiği yönetim sürecinin aile işletmelerinin yaşamlarında stratejik bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte ikinci kuşak, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerini ailenin hedef ve amaçları ile beraber belli bir noktaya taşıdıktan sonra yönetimin bir sonraki kuşağa başarılı bir şekilde devredilebilmesi büyük bir başarı olarak nitelendirilebilir. Bu aşamada ikinci kuşağın yönetimde göstereceği başarı işletmenin devamlılığı açısından en az birinci kuşak kadar büyük önem taşımaktadır. Yönetimin bir sonraki kuşağa devri beraberinde çok sayıda karmaşık sorun doğurması sebebiyle oldukça zor olmaktadır (Günel, 2005:34). Bu nedenle yönetimin devri birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçiş aşamasında gittikçe zorlaşmakta ve bu durum sağlıklı bir devir sürecinin zorluğunu gözler önüne sermektedir. Eğer işletme ikinci kuşaktan sonraki diğer kuşaklarda da yaşatılabiliyorsa bu durum ikinci kuşağın başarısı olarak değerlendirilebilir.

5.3. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Aile işletmelerinde yöneticiler işletmeye hayat veren en önemli unsurlardan birisidir. Çünkü işletmenin yaşayabilmesini, sürekliliğini, başarısını ve uzun yıllar ayakta kalmasını işletmenin yöneticileri sağlar. Bu bakımdan iyi yöneticilere sahip olan işletmelerin başarılı olma potansiyelleri yüksektir. Çünkü işletme sadece sermayeden ve insan topluluklarından oluşan bir yığın değildir. Aynı zamanda maddi ve beşeri unsurlara sahip olup bunları belli bir

amaca doğru yönelen ve diğer bütün işletmelerden farklı olarak bunu başaran unsur işletmelerin yöneticileridir (Hatipoğlu, 1993:2). Bu nedenle, aile işletmelerinde ikinci kuşağın yetiştirilmesi oldukça zahmetli ve uzun bir zaman dilimini kapsayan, aynı zamanda sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan gelecekte işletme yönetimini devralacak olan ikinci kuşak kişi ya da kişilerin önceden yapacakları iş için hazırlanması gerekmektedir (Aydiner, 2008:100). Bu hazırlık sürecinde, ikinci kuşak varislere hangi teknik bilgi ve becerilerin kazandırılması gerektiği planlanarak ciddi bir şekilde belirlenmelidir. Buna göre, yönetimi devralacak olan ikinci kuşak yöneticilerin sahip olması gereken özellikler sırasıyla ele alınacaktır.

5.3.1. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, işletmelerde kritik görevleri doldurmak için kullanılan bir tür yönetici geliştirme uygulamasıdır. Örgütsel yedekleme, Murray (1991)'e göre "Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi" olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2004:204). Aile işletmelerinde örgütsel yedekleme ile anlatılmak istenen yönetimin kontrolünün bir kuşaktan diğer kuşağa geçişini kolaylaştıran formal bir süreç olmasıdır. Araştırmacıların çoğu aile işletmelerinde süreklilik ve başarı için yedekleme planına dikkat çekmelerine rağmen bir çok aile işletmesi bu konuda herhangi bir önlem almayıp işi genel olarak şansa bırakmaktadır (Keleşer, 2005:56). Bu bakımdan örgütsel yedeklemeyi, işletmelerde kritik görevleri doldurmak için kullanılan bir kariyer geliştirme uygulaması olarak değerlendirebiliriz. Bununla birlikte örgütsel yedekleme sürecinde, işletmenin hem kendisini hem de faaliyet gösterdiği alandaki çevreyi dikkatlice takip etmek ve bununla ilgili güvenilir verilere sahip olmak gerekmektedir. Bu bakımdan örgütsel yedeklemenin ne tür faaliyet alanlarından ve hangi sistemlerden oluşacağı genel olarak işletmenin büyüklüğüne, yönetim anlayışına, işletmenin tipine, örgüt iklimine, yönetim tarzına ve yönetici ihtiyacına göre değişiklikler göstermektedir. Buna bağlı olarak da bütün işletmelerde aynı derecede kullanılan ortak bazı süreçlerin ve özelliklerin olduğunu da söyleyebiliriz.

5.3.2. Değişen Çevre Koşullarına Uyum

Günümüzde içinde bulunduğumuz bilgi çağında teknoloji, yaşamın tüm alanlarına hakim olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir hakimiyet alanına sahip olarak kullanılmaktadır. Teknoloji işletmecilikte kullanılan hem dış çevre hem de iç çevre öğesidir.

Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öge olarak kullanılmasının temel nedeni, sürekli kendini yenileyerek bir değişim içinde olmasından ileri gelmektedir. Bu yüzden değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması ise işletmelerin sürekliliği adına oldukça önemlidir (Özalp ve Öcal, 2005:7). Bu durumda işletme, uzun yıllar varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına karşı esnek olup uyum sağlamak durumundadır. Burada genellikle kabul edilen ve sıklıkla uygulanan yaklaşım ise işletmenin çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesi yaklaşımıdır (Ülgen ve Mirze, 2006:80). Bununla birlikte bu noktada yöneticilerin hem değişimlere ayak uydurabilecek hem de değişimden kaynaklanan tehditleri bir fırsat haline dönüştürebilecek potansiyelde ve birikimde olması büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu tehditlerin birer fırsata dönüştürülmesi işletmeye yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışma imkanı verir (Aydiner, 2008:102). Dolayısıyla daha düşük maliyetlerde çalışılması ise işletmenin rekabet gücünün artmasına neden olur. Bununla birlikte mevcut piyasadaki rakip firmaların bu durumu sizden önce fark edip bunu kendilerine bir avantaj sağlamak için kullanmalarına imkan vermemek ise profesyonel bir yöneticinin günümüzde sahip olması gereken özelliklerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak, günümüzdeki yoğun ve sürekli olarak gelişen rekabet ortamında aile işletmelerinin uzun yıllar ayakta kalabilmeleri ve rakipleri ile mücadele edip gelişebilmeleri açısından girişimci liderlik özelliklerine sahip olması ve bunu kullanması gerekmektedir. Girişimci liderler özellik olarak kendilerini tek bir amaca adanmış, diğer kişilere karşı duyarsız, bireyler üzerinde otoriter ve risk alma konusunda tereddüt yaşamayan kişilerdir. Özellikle son yıllarda küçük işletmeler; satış hacmi, istihdam alanları açma ve esnek bir yapıya sahip olma bakımından girişimci liderliğe çok büyük bir ihtiyaç duymaktadırlar (Karcıoğlu ve Yücel, 2004:103-104). İşletmenin genel çevresi ise çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar işletmeyle doğrudan bir ilişki içinde bulunmamalarına rağmen işletmelerin faaliyet yapılarını ve geleceğini etkilemektedir. Bunlar politik, hukuki, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve ekolojik çevre gibi farklı özellikler gösteren unsurlardır. Bu unsurların birinde meydana gelen herhangi bir değişim işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Buna göre yöneticilere düşen görev bu değişikliklere ayak uydurup esnek özellikler göstererek işletmenin mevcut yapısal sistemlerini iyileştirmektir. Buna bağlı olarak iş yapabilmeyen anahtarı olarak çıkan fırsatları erkenden yakalamak ve mümkün olduğunca hızlı değerlendirmektir. Bu yüzden işletme yöneticileri sürekli olarak işletme içine

odaklanmamalı aksine bu fırsatları değerlendirmek için dış çevre unsurlarına da yeterince önem vermelidir.

5.3.3. Yönetim Becerilerine Sahip Olma

Yöneticilerin sahip olması gereken temel özellikler; teknik, beşeri ve kavramsal beceri olmak üzere üç temel başlık altında toplanabilir (Akdemir, 2001:162). Teknik beceri, işin yapılması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yapılan işlerle ilgili her türlü bilgiye sahip olup bu bilgileri sürekli olarak geliştirmek, kullanmak ve elde edilen bilgiyi daima ön plana çıkarmaktır. Bu şekilde teknik beceriye sahip olan yöneticiler, çalışanlarının da bu özellikleri kazanmasını ve yapılan işlerin bilgiye dayalı olarak yürütülmesini sağlarlar (Özkan, 2003:47). Bununla birlikte teknik beceri, özellikle birinci basamak yöneticileri için çok önemlidir. Çünkü bu yöneticiler sürekli olarak çalışanlar ve makinelerle yoğun bir ilişki halindedirler. Aynı şekilde elbette üst düzey pozisyonda yer alan yöneticiler de teknik beceriye sahip olmalıdır. Ancak bunun gerekliliği yönetici kademesinin artması ile birlikte oldukça zayıflamaktadır.

Genel olarak üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilere nazaran daha az bir teknik beceriye ihtiyaç duymaktadır. Orta düzey yöneticiler de birinci düzey yöneticilere göre daha az teknik beceriye ihtiyaç duyarlar. Beşeri nitelikte beceriler insanlarla geçinebilmeyi ve başkalarıyla birlikte çalışabilmeyi ifade etmektedir (Aydiner, 2008:106). Genel olarak yöneticinin temel odağında insan olduğu düşünülürse, yöneticilerde beşeri yeteneklerin oldukça önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan beşeri yetenekler, yöneticilerin bir takım üyesi olarak etkin bir şekilde çalışmalarını, diğer kişilere olan katkısı ve onlarla birlikte çalışma kabiliyetleri ile ilgilidir. Bu yeteneklere sahip olan yöneticiler astlarına hem içten hem de sempatik görünürler. Dolayısıyla bu tür yöneticilerin sorun çözme yeteneklerinin en üst düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

5.3.4. Lider Yönetici Olabilme

Günümüzde çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi, hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçlarının zaman içinde giderek farklılaşması liderlik yaklaşımlarında da yeni teorilerin gündeme gelmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden günümüz iş ortamında başarılı olmak için etkin liderlere ihtiyaç vardır. Gelecekte gerekli olacak olan liderlik özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için günümüzde sıkça dile getirilen

transaksiyonel (iş odaklı) ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik tiplerini karşılaştırmalı olarak incelemek oldukça yarar sağlayacaktır (Erdoğan, 2004:113). Transaksiyonel liderler, mevcut işletmenin eskiden beri devam eden rutin işleyişine dikkat etmektedirler. Stratejik ve uzun dönemli bir bakış açısı yoktur. Sadece pazar payının ve karın artması ile ilgilenmektedirler. Bununla birlikte transformasyonel liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerinin bir yandan tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirken diğer yandan örgütlerini değişik süreçler, kültürler, vizyonlarla ve sonuçta değişik performanslarla yönetmeye çalışmaktadırlar. Aynı zamanda transformasyonel liderler, çalışanlarına bir vizyon kazandırmanın peşindedirler. Bu doğrultuda çalışanlarına ilave olarak misyonlar yüklemeye çalışırlar. Örgütsel kültürde bir takım değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından ya da potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla şeyler yapabileceklerine inandırır ve kendilerine güvenmeyi öğretirler. Böylece onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır (Aydiner, 2008:108). Bütün bunlara bağlı olarak çalışanların kendilerinin farkında olan, öz güveni yüksek, güçlü ve güçsüz yanlarını bilen, öğrenmeye açık olan ve istekli, çalışmaktan hoşlanan, çevrelerine karşı saygılı olan, insanlara güvenen ve de güven veren, bu güven doğrultusunda astlarına gereken ölçüde yetki ve fırsatları veren kişileri genel olarak transformasyonel (dönüştürücü) lider olarak tanımlayabiliriz.

5.4. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Avantaj ve Dezavantajları

Aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesiyle birlikte ikinci kuşağın karşı karşıya kaldığı bir takım avantaj ve dezavantajlar söz konusu olabilir. İkinci kuşağın karşılaştığı dezavantajlar avantaja dönüştürülüp mevcut bir sistem içerisinde uygulanıp değerlendirildiğinde sonuçta ortaya çok verimli bir ortam çıkabilir. Burada önemli olan bu olumlu ve olumsuz yönleri çok iyi bir şekilde analiz edip ihtiyaç duyulduğunda dezavantajları avantaja çevirebilmeyi başarmaktır. Buna göre aile işletmelerinde yönetimi ikinci kuşağın devralmasıyla birlikte ikinci kuşağın avantajları ve dezavantajları sırasıyla aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Aydiner, 2008:109-110).

İkinci Kuşağın Sahip olduğu Avantajlar;

- İkinci kuşağın tüm kaynak ve fırsatları birinci kuşaktan hazır olarak devralması,
- İkinci kuşağın birinci kuşak tarafından her türlü imkan ve olanaklar sağlanarak gerekli eğitimi almasına olanak verilmesi,

- İkinci kuşağın maddi, manevi her konuda kendini yeterli görmesi ve bunu iş ortamına bir başarı olarak yansıtarak davranmasıdır.

İkinci Kuşağın Dezavantajları;

- İkinci kuşağın ticari anlamda yetenek ve eğitim eksikliği,
- İkinci kuşağın almış olduğu eğitime rağmen kabiliyetlerinin olmaması,
- İkinci kuşağın birinci kuşağın hakimiyeti altında hareket etme zorunluluğu,
- Birinci kuşağın ikinci kuşağa tam olarak güvenmemesi,
- İkinci kuşağın işin geleceğini parlak görmemesi ve aidiyet duygusunun gelişmemesi,
- İkinci kuşağın karizmatik bir yapıya sahip olmaması,
- Küçük işletmelerde ikinci kuşağın istihdam edilmesi ve bunun risk oluşturması,
- İkinci kuşağın kendini veliyaht görmesi ve bu yüzden kendini yetiştirmemesi,
- İkinci kuşağın, birinci kuşak yöneticilerin yerini dolduramama kaygısı duyması,
- İkinci kuşağın oto kontrol eksikliği,
- İkinci kuşağın işi yapamama ve batırma endişesi hissetmesi.

Buna göre karşılaşılan bu durumlardan bir ya da bir kaçıyla yönetimi devralan ikinci kuşak yöneticiler karşı karşıya kaldığında bu durum ikinci kuşak yöneticiler için büyük bir engel oluşturmaktadır. Bununla birlikte yukarıda sıralanan ikinci kuşağın karşılaştığı bu dezavantajlara ikinci kuşağın başarı düzeyini önemli ölçüde azaltacak unsurlar olarak bakabiliriz. Ancak burada önemli olan bu unsurların tespit edilip gerekli önlemlerin alınarak olumsuz sonuçlar doğurmasına izin vermemektir.

5.5. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar

Aile işletmelerinde birinci kuşak yönetimi devrederken ya da yönetimdeyken ikinci kuşaktan kaynaklanan bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar aslında ikinci kuşağın yaşam süresi boyunca işletmenin sürekliliğini doğrudan etkilemektedir. Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi sürekliliklerini sağlayarak işletmeyi bir sonraki kuşağa devredebilmektir. Ancak bu devretmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek oldukça zor bir süreçtir. Bu süreci zorlaştıran sebeplerin başında ise ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar

gelmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesinde geçişin ve değişimin önünü açan dinamikler ve bu değişimin sonucunun taraflar üzerindeki etkileri işletmelerin sürekliliğini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler ise; (1) varisin kişisel gelişimi, (2) varisin işletmeye ve işlere katılımı, (3) liderliğin devri olarak sıralanmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:75). Bu faktörlerin aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesinde süreci etkileyen en önemli faktörler olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü aile işletmelerinde yönetimin devredilme sürecinin önemli bir bölümü olan devir planlamasının örgütsel amaçlara ulaşmak için başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu faktörlerin gerekli önlemlerin alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Devretme, ailede işletme mülkiyetinin ve liderliğin bir kuşaktan diğerine miras yoluyla geçmesi süreci olarak açıklanabilir. Bu bakımdan devretme kesinlikle uzun dönemde gerçekleştirilecek olan kompleks bir süreçtir. Bu yüzden süreç anahtar nitelikte aşamalar içermektedir. Özellikle potansiyel varisin yönetimi devralacak kişi olarak yetiştirilmesi, başarılı bir devir planının hazırlanması, işletme hedef ve amaçlarının bir sonraki kuşağa tam olarak benimsetilmesi gibi aşamalar aile işletmelerinin sürekliliğini etkilemektedir. Bütün bunlara bağlı olarak aile işletmelerinin hayatta kalması ve kuşaklar boyunca varlığını devam ettirebilmesi için başarılı bir devretme planına ve bu planı uygulayacak olan tecrübeli ve iyi yetiştirilmiş aile üyelerine ihtiyaçları vardır (Zareie, 2011:3). Bu yüzden farklı kuşakların sahip oldukları yönetim anlayışlarının ve değer yargılarının birbirlerinden farklı oldukları göz önünde bulundurularak aile işletmelerinin günün rekabet koşullarının gerekliliklerine uygun olarak bir değişim göstermeleri gerekmektedir.

Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesinde ikinci kuşak aile üyeleri hem mevcut durumu korumak hem de işletmeyi daha da ileri bir noktaya taşımak bakımından önemli bir sorumluluk üstlenirler. İkinci kuşak aile üyeleri bir önceki kuşaktan devraldığı mirası ilave bir çaba ve hırs ile işletmeye karşı aitlik hissi elde etmeye çalışırlar. Bununla birlikte yönetimi devralan ya da alacak olan potansiyel varisin yolu kolay değildir. Bu yüzden aile işletmelerinde işletmenin kuruluşundan itibaren işletmenin ve ailenin yapısına uygun bir devretme planının hazırlanması gerekmektedir. Çünkü aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devri kompleks ve her işletmede farklı özellikler gösteren bir süreçtir. Bu süreçte aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların genel olarak işletmenin devamlılığını etkilediğini söyleyebiliriz. Buna göre aile işletmelerinde işletmenin ikinci kuşağa devredilmesinde uygulanması gereken anahtar niteliğinde önemli aşamalar mevcuttur. Bunlar (Kibblewhite ve Gordon, 2008:51-56);

- Devretme planının nasıl yapılacağına karar vermek ve açıklamak
- Planın her bir içeriğinin arkasındaki aşamaların analiz edilmesi
- Hedeflen tarihin ayarlanması ve ona göre hareket edilmesi
- Uygulanacak olan planın bir zaman çizelgesine göre incelenip takip edilmesi
- Periyodik olarak planın gözden geçirilmesi
- Herkesin tam olarak bilgilendirilmesi olarak sıralanmaktadır.

Yukarıda sıralanan bu aşamaların gerçekleştirilmesi ile birlikte gelecek kuşağın perspektifi belirlenmiş ve olası sorunların önceden önlenmesi amaçlanmıştır. Bu şekilde aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların işletmeye vereceği zararların belirli oranda önüne geçilmiş olacaktır. Bununla birlikte günümüzdeki mevcut rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin hem yeni çağın gerekliliklerine uyum sağlaması hem de büyük ölçüde esnek bir özellik göstererek değişmesi gerekmektedir. Bu değişimin sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için özellikle işletmeyi kuran girişimci ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmanın en aza indirilmesi gerekmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin ömrünü kısalttığı ve işletmeyi başarısızlığa sürüklediği yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004:191-192). Bu bakımdan işletmenin devretme ya da devretmeden sonraki süreçlerinde kuşaklar arasındaki çatışmaların en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu çatışmaların ortaya çıkmasında birinci ve ikinci kuşak arasındaki değer yargılarının ve yaşamsal anlayışların belirgin bir şekilde farklı olmasının neden olduğunu ileri sürebiliriz.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların ortaya çıkmasında temel olarak birinci ve ikinci kuşağın işe ve yaşama dair bakış açılarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Buna göre birinci kuşak işe gönülden bağlılığından dolayı sürekli olarak işi geliştirme düşüncesi içindedir. İkinci kuşak ise refah düzeyini muhafaza etmek için mevcut durumu korumayı temel almakta ve birinci kuşak kadar işe heyecan içinde yaklaşmamaktadır (İlter, 2001:25). Burada üzerinde durmamız gereken en önemli nokta ikinci kuşağın daha önceden var olan bir işi devraldığı gerçeğidir. Bu yüzden ikinci kuşak işletmeyi devraldıktan sonraki süreçte, en azından belirli bir süre birinci kuşak yöneticiler ile uyum içinde çalışmak zorunda oldukları gerçeğini unutmamalıdır.

Aile işletmelerinde belirli oranda çatışmaları engellemek ve sonradan daha ciddi düzeyde oluşabilecek olan problemleri önlemek için işletme ve ailenin amaçlarının birbirleriyle uyumlu hale getirilip dengelenmesi gerekmektedir (Bowman, 1991:8). Bütün bunlara bağlı olarak işletmeyi devralacak olan ikinci kuşak varisin işletme ile ailenin amaç ve hedeflerine göre gerekli olan sorumlulukları almayı öğrenerek yetiştirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bir aile işletmesinin uzun yıllar yaşamını sürdürebilmesi için aile ve iş ilişkilerine önem verilmesi ve aile ile işletme arasında bir denge kurulması gerektiği ileri sürülmektedir (Günver, 2004:174). Bununla birlikte aile işletmelerinde birinci kuşak işi kurmuş olan ve bu yüzden işine gönülden bağlı olan taraftır. Buna karşılık olarak ikinci kuşak ise işletmeyi miras yolu ile almış olup, bu yüzden yapılan işi sevmeme ihtimali bulunmaktadır (İlter, 2001:20). Bütün bunlar ışığında ikinci kuşağın toplumsal, kültürel ve ekonomik olarak algılama sistemleri ve iş yapma biçimleri birinci kuşağa göre oldukça farklıdır. Bu farklılıklar ise aralarında işletmenin sürekliliğini etkileyecek düzeye varıncaya kadar çeşitli aşamalarda sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. İşletme yönetiminin devredilmesi sırasında özellikle ikinci kuşaktan kaynaklanan belirli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar işletmenin yaşam süresini doğrudan etkileyen ve ikinci kuşağın yapısı ve tercihlerinden kaynaklanan çeşitli özellikler göstermektedir. Buna göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar sırasıyla ele alınacaktır.

5.5.1. İkinci Kuşağın Ticari Anlamdaki Eğitim Eksikliği Sorunu

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlardan birisi ikinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliğidir. Bu durum işletme yönetiminin devri sürecinde yaşanan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre ikinci kuşağın herhangi bir ticari anlamda eğitime sahip olmadan o iş alanı ile ilgili işletmede söz sahibi olması işletmeye zarar veren bir sorun olarak değerlendirilmektedir. İkinci kuşağın ticari bir yeterliliğe sahip olmadan faaliyet gösterilen alandaki işin tüm sorumluluklarını üstlenip yönetimi devralması işletmenin sürekliliğini azaltacak bir sorundur. Çünkü ikinci kuşağın ticari anlamda bir yeterliliğe sahip olması için kişinin hem iş ile ilgili belirli bir tecrübeye hem de o işe uygun yöneticilik vasıflarına sahip olması gerekir. Yönetimi devralacak olan kişinin, bu kişi birinci kuşağın oğlu ya da kızı olabilir, ticari bir yeterliliğe ve o iş için gerekli kriterlere sahip olmadan iş ile ilgili tüm yönetim sorumluluklarını üstlenmesi uzun vadede işletme yönetiminde sıkıntılar yaşanmasına sebep olacaktır. Bu yüzden aile işletmelerinde, işin niteliğine uygun olarak ticari anlamda yeterliliğe sahip olmayanlara sadece aile üyesi oldukları için yönetimin devri ve

sorumluluğu verilmemelidir. Genel olarak insanların aldıkları kişisel eğitimlerinin yanında bir de ticari anlamda birikimleri, yetenekleri ve eğilimleri olan alanlar vardır. Bu yüzden o kişinin kendi isteğinin yanında aynı zamanda işin niteliklerine uygun özellikler taşıyıp taşımadığı da belirli kriterler üzerinden değerlendirilmelidir. İkinci kuşağın yeteneklerine ve ticari anlamdaki birikimlerine diğer bir ifade ile eğitimine bakılmadan işletmenin yönetim sorumluluğu verilmemelidir. Sadece aile üyesi olduğu için işletme içinde o kişiye özel bir pozisyon oluşturulmamalıdır (Aydiner, 2008:111-112). Bu durumlar işletmenin hem devamlılığı hem de kurumsallaşması bakımından olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır. Aile işletmelerinin ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunları arasında yer alan kuşak çatışması, ikinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliği, savurganlık sorunu, itaatsizlik sorunu, aidiyet duygusunun gelişmemesi, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, kıskançlık sorunu, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Belirtilen bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu ve özellikle işletmenin kurumsallaşamaması ile birlikte bütün bu sorunlara neden olabileceği ileri sürülmektedir. Sonuç olarak bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir (Yıldırım, 2007:108). Bu yüzden ikinci kuşağın (gelecek kuşağın) aile işletmesinde yönetimi üstlenmesi ve liderliği devralması için kişinin (erkek ya da kız) tüm yaşamı boyunca bu güç iş için hazırlanması ve yetiştirilmesi gerekmektedir (Mortazavi, Vahedi, Zarei ve Hemmation, 2015:27).

Bütün bunlar dikkate alındığında aile işletmelerinin varlığını sürdürebilme, rekabet edebilme, hedeflenen amaçlara ulaşabilme ve teknolojik gelişmeleri yakalayabilmeleri açısından önemli bir fonksiyon olan işletmenin devredilmesi sürecinde ikinci kuşağın yetiştirilmesine önem verilmelidir. Bu amaçla ikinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliği; yönetimi devralacak kişinin işletme içinde rotasyona tabi tutulması, küçük yaşlardan itibaren ileride devralacağı pozisyon için yetiştirilmesi ve işletme içi ilişkileri ile iş görme biçimlerinin tam olarak öğretilmesi ile bu sorunun önüne geçilmesinin mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla işletmenin kurumsal yapısının, faaliyet alanlarının ve bir sonraki kuşağın buna hazır edilmesi gerekmektedir.

5.5.2.İkinci Kuşağın Mevcut Kaynakları Kontrolsüz Kullanması (Savurganlık)

Sorunu

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların başında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması yani diğer bir ifade ile savurganlık sorunu gelmektedir. Aile işletmelerinde diğer tüm yöneticilerde olduğu gibi ikinci kuşak da mevcut hazır kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanmakla yükümlüdür. Bu mevcut hazır kaynaklar kontrolsüz, bilinçsiz ve müsrif bir şekilde kullanılırsa işletmenin sürekliliğine tehdit oluşturacak durumlar söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin maddi ve manevi her türlü varlığını en akıllı ve rasyonel bir biçimde sarf etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu durum işletmeye zarar veren bir unsur olacaktır ve bir sorun olarak ciddi derecede zararları gündeme gelecektir (Aydıner, 2008:113). Burada önemli olan nokta ikinci kuşağın mevcut hazır kaynakları olan ve belli bir işleyiş sistemine sahip olan bir düzeni hazır olarak devraldıkları gerçeğidir. Bu yüzden ikinci kuşak bu gerçekliği göz önünde tutarak kaynakları rasyonel bir şekilde sisteme uygun olarak bilinçli bir şekilde kullanmaya özen göstermelidir. Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması aile işletmelerinde çok önemli olan ve geç kalınmadan müdahale edilmesi gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci kuşağın işletmeye katılıp yönetimi devralması ile birlikte aile üyelerinin işletme içindeki rolleri ve sorumluluklarında değişimler yaşanmaktadır. İkinci kuşak babasından farklı olarak işin yeni ve farklı bir aşamasında görev almaya başladıkları için diğer bir ifade ile bu kompleks yapı içerisinde farklı kontrol ve yönetim fonksiyonları ile karşılaştıkları için birinci kuşaktan farklı özellikler gösterip, risk alarak yenilikler yapma yoluyla değişime ayak uydurmak çabası içine girerler (Elalmış, 2011:56-57). Bu durum ise ikinci kuşağın kaynakları savurganca kullanmasına sebep olmaktadır. İkinci kuşaktaki çocuklar hem işe karşı hem de birinci kuşağa karşı kendilerini kanıtlamak adına kaynakları acele kararlar vererek kontrolsüz kullanıp farklı eğilimler göstermektedirler. Bununla birlikte işletmenin sorumluluğunu alan ya da alacak olan ikinci kuşakta yer alan çocuk, işletme içerisinde çalışanların babasına göstermiş olduğu saygının kendisine de gösterilmesi için çeşitli yollara başvurur. Bunun için de iş ile ilgili önemli stratejik kararlar alıp çalışanların saygısını kazanmaya çalışırlar. Bunu yaparken işletmenin mevcut hazır kaynaklarını müsrifçe kullanabilir. Ayrıca ikinci kuşak çocuklar, kendi hayatlarını ve aldıkları kararları kontrol edip işletmeye yeni bir girişimcilik ivmesi kazandırma çabası içine girerler (Salvato, 2004:68). Bütün bunlar genç ikinci kuşak çocuğun cesaretli hamleler yapıp kendini ispatlamak için risk alma eğilimi yüksek olan

radikal kararlar almaları sonucu hazır kaynakları birinci kuşağın muhafaza ettiği gibi koruyamayıp savurganca kullanmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu bakımdan kaynakların savurganca kullanılması uzun dönemde işletmenin sürekliliğine zarar veren ve aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan ciddi bir sorun olarak görülmektedir.

5.5.3. İkinci Kuşağın İtaatsizlik Sorunu

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlardan bir diğeri itaatsizlik sorunudur. Kavramsal olarak söz dinlememe, buyruk dinlememe ve kendi başına hareket etme hali gibi anlamlar taşıyan itaatsizlik kavramı aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan ikinci kuşağın kendisinden kaynaklanan sorunların başında gelmektedir. Aile işletmelerinde ikinci kuşağa geçiş aşaması işletmenin kuruluş aşamasından farklı olarak büyüme sürecine girilen bir dönemdir. Bu dönemde ikinci kuşağın işletmede yer almaya başlaması ile birlikte belirli oranda aile işletmelerinde çatışmalar yaşanmaya başlar. Bu tür çatışmalar ise daha çok yönetimde birden fazla kuşağın birinci ve ikinci kuşağın aktif olarak çalıştığı aile işletmelerinde yaşanmaktadır. Çünkü bu durum kurucu ve girişimci olan birinci kuşağın para, otorite, sosyal yaşam ve diğer ilişkiler bakımından ikinci kuşakla farklı değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Elalamış, 2011:52). Aile işletmelerinde kuşaktan kuşağa devir sürecinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununa üzerinde büyük bir titizlikle çalışılıp önem verilmesi gerekmektedir. Bu soruna gereken önem verilmediği takdirde ikinci kuşağa devir sürecinin aile ve işletme yönetiminin devamlılığına uzun dönemde büyük zarar vereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Aile işletmelerinin büyüme sürecinde yaşadıkları en önemli sorun, sağlıklı bir büyüme ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan tutum ve davranışları sergilemekte başarısız olmalarıdır. Bununla birlikte aile işletmesinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde kurucu olan birinci kuşak patron baba, tüm işleri kendi başına yerine getirirken faaliyet alanlarının genişlemesi ile birlikte belli bir ölçekten sonra büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli olan koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan kurumsal bir yapıya ve aynı zamanda ikinci kuşağa devir sürecinin başarılı bir şekilde geçişini yapmak zorundadır (Yıldırım, 2007:109-110). Bunun için de aile işletmelerinin, ikinci kuşağa işletmenin sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için ikinci kuşağın işe uygun bir şekilde yetiştirilmeleri, eğitimleri, dünya görüşleri, sorumluluk alma ve ticari bilgilerinin üst seviyede olduğu bir düzeyde onların üstün yönlerini ortaya çıkaracak bir strateji izlemeleri gerekmektedir. Böylece ikinci kuşağa yönetimin devri ile ailenin işletme

sahipliğini garanti altına alıp devam ettirebilmesi sağlanabilmektedir. Aile işletmelerinde bazı durumlarda birinci ve ikinci kuşağın birlikte yönetim içinde yer almaları söz konusu olabilir. Bu durum ise aile işletmesinde ikinci kuşaktan kaynaklanan bir itaatsizlik sorununun doğmasına yol açabilir. Özellikle bununla birlikte birinci ve ikinci kuşak arasında kuşak çatışması da yaşanıyorsa o zaman ortaya çıkan sorunların boyutları işletmenin sürekliliğine olumsuz yönde aşılamayacak bir halde tesir edecektir. İkinci kuşak, sonuç olarak belli bir düzende işleyen bir sistemin başına geçmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu bakımdan bu durum bazen büyük avantaj olarak gözüke de kimi zaman itaatsizlik gibi sorunları da beraberinde getirmektedir (Aydıner, 2008:112-113).

İşletme yönetiminin devredilmesi sürecinin etkinliğini belirleyen birinci ve ikinci kuşak (baba ve oğul) arasındaki ilişkiler bütünüdür. Eğer kurucu birinci kuşak, aile işletmesinin devam etmesi için başarılı bir devir planı hazırlayıp ikinci kuşak varisi işe uygun yetiştirmemişse ya da ikinci kuşak birinci kuşağa karşı itaatsiz ve işe karşı ilgisiz ise işletme devri yapılmış olsa bile bu devir etkili ve başarılı olamayacaktır. Burada işletmenin devamlılığını doğrudan etkileyen durum ikinci kuşağın göstermiş olduğu itaatsizlik sorunudur. Birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçen aile işletmelerinde ortaya çıkan değişim sürecinde hem aile hem de işletme dinamikleri değişmekte ve ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu işletmenin yaşam eğrisindeki konumuna zarar vermektedir. Kuşaklar arasında yönetimin devredilmesinde güçlü aile desteği ve aile uyumu ile aile üyelerinin dinamikleri, değerleri, ilişkileri, istekleri ve ihtiyaçları ile ikinci kuşak varisin işe katılma niyeti arasında uyumlu bir ilişki olması gerekmektedir (Heinrichs, 2014:21-22).

Dolayısıyla kurucu ve varis yani baba ve oğul arasındaki iş ile ilgili amaç ve uyum işletmenin geleceğini etkileyen önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Bu ilişkinin uyumsuz olması ise ikinci kuşağın birinci kuşağa karşı itaatsiz davranışlar gösterip işletmenin hedef ve amaçlarına zarar vermesi ile sonuçlanmaktadır. İtaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında ikinci kuşağın daha rahat yetişmesinin etkili olduğu söylenebilir. Buna göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın yetişmesi, gelişmesi, sahip olduğu olanaklar, birinci kuşağa göre daha gelişmiş olduğundan dolayı ikinci kuşak işin başındaki zorlukları görmediklerinden dolayı rahat olabilmekte ve işe uyum sağlamakta zorluk çekip birinci kuşağa itaatsiz davranışlar sergileyebilmektedirler (Fındıkçı, 2014:52). Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu önemli bir sorun olarak değerlendirilmekte olup, aynı zamanda birinci ve ikinci kuşak arasında bir çatışmanın yaşanmasına da sebep olabilecek bir

düzydedir. Bu yüzden ikinci kuşak çocukların aileye, işe ve mülkiyete karşı önemli sorumlulukları üstlenebilecek bir düzeyde yetiştirilip, işin niteliklerini öğrenmeleri ve bu yönde geliştirilip eğitim almaları gerekmektedir.

5.5.4.İkinci Kuşağın Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi (Sahiplenememe) Sorunu

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan önemli sorunlardan bir diğeri ikinci kuşağın işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştirememeleridir. Aile işletmelerinde ikinci kuşağa devri sürecinde ikinci kuşak aile üyelerinin iş hayatındaki kariyerlerini geliştirmek ve mücadele etmeleri için işletme içerisinde değişik pozisyonlarda çalışmaları oldukça önemlidir. Birinci kuşak tarafından kurulan aile işletmesinde ikinci kuşak aile üyelerinin işletmeye, iş ortamına ve çalışanlara karşı "aidiyet hissi" elde etmeye çalışmaları gerekmektedir (Kibblewhite ve Gordon, 2008:55). Bununla birlikte ikinci kuşak potansiyel varisin aidiyet hissini diğer bir ifade ile sahiplenme duygusunun gelişmesi için birinci kuşak tarafından cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu amaçla ikinci kuşak aile üyesi olan kişi hem işletme içinde hem de işletme dışında aidiyet duygusunun gelişmesi bakımından özel görev ve yetkilerle donatılıp işe karşı sahiplenme duygusu artırılabilir. Böylece ikinci kuşak çocuğun iş ile ilgili sorumlulukları sahiplenme duygusu ile birlikte dengelenmiş olabilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında ikinci kuşağa birinci kuşak tarafından yapacağı iş ile ilgili tercihlerinin sorulmaması neden olabilmektedir. Birçok aile işletmesinde birinci kuşak olan baba, işletmeyi kurar ve ardından yönetimi direkt olarak ikinci kuşağa devretmeye odaklanır. Bu amaçla işletmenin devretme stratejilerini bu doğrultuda planlar ve yönlendirir. Devretme ile ilgili stratejik planlar yapılırken ikinci kuşak potansiyel varise işletmenin yönetiminde yer almak ve işletmeyi yönetme isteği ile ilgili kişisel görüşleri, istekleri ve beklentileri sorulmamaktadır. Bu doğrultuda ikinci kuşak için bir yetiştirme planı hazırlanmamaktadır. Bu durum üzerinde durulması, önem verilmesi ve hazırlık yapılması gereken bir konudur. Çünkü ikinci kuşak çocuğun işletmeye karşı aidiyet duygusunun gelişmesi ve işi sahiplenmesi için işini gerçekten severek ve isteyerek yapması gerekmektedir.

Genellikle ikinci kuşak varis, aile işletmesinin başına geçmenin dışında kendi yaşamına dair farklı alternatifleri de değerlendirebileceğinin üzerinde düşünmeden yönetimin başına geçer. Bu durumun sonradan hem işletme hem de ikinci kuşak çocuk adına olumsuz

sonuçlar doğurduğu fark edilmektedir. İşletmenin yaşamsal varlığını olumsuz etkileyen ve geri dönüşü imkansız olan durumlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden hem işletme hem de yönetici açısından hayati derecede bir öneme sahip olan kişisel tercih hakkını, kişinin bizzat kendisine bırakmak ve kişinin bu yönde yetişmesini sağlayarak hareket etmek çok yerinde olacaktır. Çünkü ikinci kuşağa işletme birinci kuşak tarafından hazır bir şekilde miras yolu ile geçecektir. Bu yüzden ikinci kuşağın aile işletmesinin yaptığı işi sevmemesi ihtimali de bulunmaktadır. İkinci kuşak aile üyesinin yapacağı işi sevmemesi ya da yürekte bağlı olmaması diğer bir ifade ile işi sahiplenmemesi ilerleyen süreçte daha büyük sorunlara neden olabilmektedir. Bu durum işletmeye karşı aidiyet duygusu düşük olan bir yönetici profilini ortaya çıkarmakta ve bu da birçok aile işletmesinde ikinci kuşaktan kaynaklanan önemli sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Aydıner, 2008:111). Bütün bunlara bağlı olarak birinci kuşak aile işletmelerinin, ikinci kuşağa yönetimi devretmesi aşamasında hem aile hem de işletme sürekliliğini sağlayacak düzeyde önlemler alması gerekmektedir. Bu amaçla da ikinci kuşak aile üyesinin işe ve işletmeye karşı aidiyet duygusunun gelişmesi için alacağı kararlarda zgr bırakılması, işe uygun olarak yetiştirilmesi ve tercihlerinin sorulması, işletmede rotasyona tabi tutularak çalıştırılması gibi konularda bir sistem oluşturulması gerekmektedir.

Aidiyet duygusu, önemli bir ihtiyaç ve bireyin benliğinde gelişen bir duygu olarak ele alınmakla birlikte bireyin kimlik inşası sürecinde bir bilinç durumu ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Buna göre aidiyet, bireyin etrafını sarmalayan sosyal evre ile kurulan dolaylı veya doğrudan ilişkilerde ortaya çıkararak yaşamdaki örneklerini gösterir (Alptekin, 2011:15-20). Aile işletmelerinde birinci kuşak kurucu patron, işletmedeki tüm yönetim fonksiyonlarını kendine göre oluşturmuştur. Buna bağlı olarak birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir sürecinde, bu durumdan etkilenecek olan her aile üyesinin işletmedeki görev değişimlerinin işletmenin başarisına doğrudan etki edeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için de ikinci kuşak varisin işe ve işletmeye dair olan uyumunu, ilgisini ve bağlılığını yüksek tutup aidiyet duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir.

Örgüt içi ilişkiler bakımından aidiyet kavramı ise iş ve işletme ile özdeşleşme anlamını içermektedir. Buna göre aidiyet, yapılan işin farklı yönlerinin etkisiyle çalışan tarafından sergilenen tutumlardır. Eğer alışan bireyin ihtiyaçları ile sahip olduğu değer yargıları, yaptığı işi ile uyumlu ise aidiyetin oluşması kaçınılmazdır. Bu durumda, çalışan bireyin işine karşı olan tavrı olumlu ise bireyin işine olan aidiyetinin yüksek, olumsuz ise aidiyetinin düşük

olduğu ifade edilebilir (Alptekin, 2011:80). Bütün bunlara bağlı olarak eğer ikinci kuşak varis bir mülkiyet sahibi olarak belirli bir iş yapma tecrübesine ya da aitlik hissine sahip değilse o zaman işletme için bir şeylerin yolunda ilerlemediği ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak aile işletmelerinde yönetim sahibi olan kişilerin, aitlik hissine sahip olmaları ve işletme sahipliği için taşınmaları gerekli olan amaçları hissetmeleri gerekmektedir (Aronoff, McClure ve Ward, 2011:13). Aile işletmelerinde, ikinci kuşak varisin işletme yönetimine hazırlanması gerektiği konusunda aidiyet duygusunun gelişmesinin önemine dikkat çekebiliriz. Bunun için işletmedeki aile üyelerinin rollerinin belirlenmesi, aile ile işletme sistemlerinin birbirine kesinlikle karıştırılmaması, işletmecilik ilke ve kurallarına tamamen uyulması ve ikinci kuşak varise mevcut aile işinin sevdirmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

5.5.5. İkinci Kuşağın Rekabet (Kıskançlık) Sorunu

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların en önemlilerinden bir diğeri de kompleks aile işletmelerinde kardeşler ya da kuzenler arasında yaşanan rekabet (kıskançlık) sorunudur. Bir aile işletmesinde, işletme sahipliği eşit hisseler halinde kardeşler arasında dağılıyor ve aile üyeleri yönetimde yer alıyorsa belirli problemlerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Hem mülkiyete hem de işletmeye ilişkin işbirliklerinde kardeşler arasındaki düzenlemelerde rekabet (kıskançlık) sorunu ortaya çıkmaktadır. Çünkü her aile işletmesinde çoğu kardeş ya da kuzenler arasında aile üyeleri işletmeye ve mülkiyete ilişkin sorunlar üreterek çatışma içerisine girmektedirler. Bu tip kompleks aile işletmelerinde birden fazla en az iki kuşak bir arada yer almakta ve işletmenin mülkiyet yapısı içinde aile üyesinin çok fazla olması ve istihdam edilmesi ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bununla birlikte kuzen ya da kardeşlerin aile işletmelerinde yer almaya başlaması ile birlikte önemli yönetim pozisyonları için rekabet (kıskançlık) sorunu ortaya çıkmakta olup aile üyelerinin varlığı ve aralarındaki rekabeti işletmede çatışmaya sebep olabilmektedir (Lansberg, 1999:15-17). Bu bakımdan aile işletmelerinde belirli bir sistem dahilinde işletmenin ölçek olarak büyümesi ile birlikte yeni bir aşamaya geçiş sürecinde belirli sorunlar ortaya çıkabilmekte ve bu geçiş süreci oldukça sıkıntılı geçebilmektedir.

Aile üyeleri arasında belirli bir uyumun sağlanması ve işletmenin sürekliliğinin devam ettirilebilmesi için ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlanması, işletme yapısının sürekli olarak geliştirilmesi, işletme politika, amaç ve stratejilerinin devamlı olarak çevre koşullarına göre dizayn edilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin en güçlü temel özelliklerinden birisi işletmenin bir uyum ve ahenk içerisinde çalışıp yoğun rekabet ortamında belirli avantajlara

sahip olarak faaliyet gösterebilmeleridir. Ancak bu uyum ve ahenk aile üyeleri arasındaki rekabet yani kıskançlık ile bozulabilir ve işletmenin geleceğini tehlikeye atabilirler. Böylece işletme yönetiminde görev alan aile üyeleri arasında yaşanan rekabet sonucu ortaya çıkan aile içi anlamazlıkların işletme yönetimine yansması işletmeye ciddi oranda zararlar verecektir. Bütün bunlarla birlikte aile işletmesinin yönetiminde yer alan aile üyelerinin birbirlerini kıskanarak yarışması, güç ve kontrol kavgaları, aralarındaki görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik yaşanması gibi konular ikinci kuşaktan kaynaklanan rekabet sorununa neden olmaktadır (Günel, 2005:32). Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan rekabet sorununun yol açtığı bu konuların zamanında önlem alınarak çözümlenmesi ve işletmenin yaşamsal bütünlüğüne zarar vermesinin engellenmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde ikinci kuşağın katılmasıyla birlikte mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden kompleks aile işletmelerine bir geçiş olmaktadır. Aile işletmelerinin bu aşamasında iki ya da daha fazla kardeş işletme hisselerinin çoğunluğuna ve aynı zamanda kontrolüne sahiptir (Ateş, 2005:28). Bu aşamada ikinci kuşağın işletmeye katılması ile birlikte işletme içerisinde yer alan aile üyelerinin rolleri ve sorumlulukları değişmeye başlamaktadır. İkinci kuşak birinci kuşaktan farklı olarak kompleks bir yapıda farklı düzeyde yönetim fonksiyonları ile karşılaştığı için yenilikler yaparak belirli oranda değişiklikler yapmak istemektedirler (Elalamış, 2011:56-57). Bu durum ise ikinci kuşağın katılımı ile birlikte kardeş ortaklığı şeklinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kardeşlerin birbirlerini rakip olarak görmelerine ve kendilerini ön plana çıkarma isteklerine sebep olmaktadır.

İkinci kuşak kardeşlerin işletmeye katılıp çalışması ile birlikte bu aşamada işletmenin kuruluş dönemindeki sorunların bir kısmı çözümlenerek büyüme ve gelişme sürecine girildiğinden dolayı diğer aile üyelerinin de işletmede çalışmak istemeleri gündeme gelmektedir (Arslan, 2006:16). Bu durum ise işletmede ikinci kuşaktan kaynaklanan bir rekabet diğer bir ifadeyle kıskançlık sorununu gündeme getirmektedir. İkinci kuşaktan kaynaklanan rekabet sorunu kardeşlerin ya da kuzenlerin işletmenin gelişmesine yönelik çıkarları gözetip çalışmak yerine birbirlerine odaklanıp kısır ve anlamsız bir çekişme içerisine girmelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu kıskançlık sorunu, işletmenin gelişimine ve uzun dönemde sürekliliğine zarar verebilecek koşulların oluşmasına neden olmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta ikinci kuşaktan kaynaklanan rekabet (kıskançlık) sorununun genel olarak kompleks aile işletmelerinde görülüyor olmasıdır. Çünkü kompleks aile işletmelerinde birden fazla kuşak işletmede istihdam edilmektedir. İkinci kuşak

kardeşlerin çocukları yani kuzenler de dahil olmak üzere üçüncü ve bazen dördüncü kuşaklarda işletmede görev alabiliyorlar. Bu durum ise ister istemez işletmede aile üyeleri arasında kıskançlık yaşanmasına sebep olabiliyor. İkinci kuşaktan kaynaklanan bu kıskançlık sorunu aile işletmesinin devretme sürecine ve gelişimine zarar veren bir sorun olarak değerlendirilmektedir.

Bir aile işletmesinde birden fazla kardeş varsa bu durum hem devir sürecinde hem de devirden sonra işletmenin karşısına bir sorun olarak çıkmaktadır. Birçok aile işletmesinde, yönetimi kimin devralacağı, diğer kardeşler arasında görev dağılımının nasıl ve ne şekilde yapılacağı, hisselerin paylaşımı üzerinde ortak bir uzlaşmanın zor olduğu konulardır. İlk olarak belirli bir şekilde ortak bir noktaya varılmış olsa bile uzun vadede yine aynı sorunlar nüksedip ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden rekabet sorunu, aile işletmelerinin yönetimine ikinci kuşağın geçmesi ile birlikte ortaya çıkan en önemli sorunlar arasındadır (Aydiner, 2008:112). Böylece farklı kuşakların birlikte işletme yönetiminin içinde yer almaları söz konusu olmaktadır. Bu durum ise bir aile işletmesinde üyeler arasında anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına ve bir rekabetin yaşanmasına sebep olabilmektedir. İşletmenin sürekliliği adına rekabet sorununun halledilmesi geren önemli bir konu olarak değerlendirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Aile işletmelerinde ikinci kuşak kardeşlerin çocukları büyümeye başlayınca ve ikinci kuşağın kendi çekirdek ailelerine önem vermeye başlaması ile birlikte işletme artık kuzenlerin konsorsiyumu adı altında ikinci ve üçüncü kuşak kompleks aile işletmeleri olarak adlandırılmaya başlar. Bu noktada kompleks aile işletmelerinde kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna geçiş aşamasında işletmede nasıl değişiklikler yaşandığına dair bir takım tespitlerde bulunmaktadır. Buna göre kardeş ya da kuzen ortaklığında bu tespitler şu şekilde sıralanmaktadır (Kibblewhite ve Gordon, 2008:47);

- Kardeşler aynı ailede ve aynı evde büyürler, ancak kuzenler farklı evde ve farklı ailede büyürler.
- Kardeşler yaşam tecrübelerini paylaşırlar, kuzenler ise paylaşmazlar.
- Kardeşler birbirlerine karşı sorumluluk hissederler, kuzenler daha az sorumluluk hissederler.
- Yetişkin olarak kardeşler birbirlerine kuzenlerden daha çok yakın yaşarlar.

Bütün bu özellikler işletmenin gelişim sürecinin yaşandığı ve ikinci ve üçüncü kuşak tarafından yönetildiği kompleks aile işletmelerinin iş ve aile ilişkileri bakımından ortaya konulan karmaşık yapısını gözler önüne sermektedir. Bu karmaşık yapının ortaya çıkmasında ikinci kuşaktan kaynaklanan rekabet yani diğer ismi ile aile üyeleri arasındaki kıskançlık sorunu etkili olmaktadır. İkinci kuşaktan kaynaklanan rekabet sorununun yaşandığı dönem, özellikle aile işletmesinin kompleks aile işletmesi dönemine girdiği süreçte görülmektedir. Buna göre kompleks aile işletmelerinde rekabet sorununun ortaya çıkmasında yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile üyelerinin işletmede istihdam edilmeyi istemeleri etkili olmaktadır. Bu durumda sadece sahip oldukları soyadlarının kurucu girişimci ile aynı olmasından dolayı birbirleriyle rekabet halinde olup işletmede çalışmak isteyen aile üyelerine, iş için gerekli bilgi, yetenek, tecrübe ve beceriye sahip olmayan kişilerin işletmede istihdam edilmelerinin işletmenin büyüme hızının ve gelirinin azalmasına, maliyetlerin artmasına neden olacağı anlatılması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002:113). Bu şekilde kendi aralarında kıskançlık yaparak işletmede görev almak isteyen ya da mevcut iş pozisyonlarını değiştirmek isteyen aile üyelerinin isteklerinin işletme ve aile hedef ve amaçları ile uyumlu bir hale getirilmesi gerekmektedir. Özellikle ikinci kuşaktan kaynaklanan rekabet sorunu, işletmenin aileden daha büyük ve geniş bir yapıya sahip olması ile birlikte aile üyelerinin hem işletme hem de kendi finansal yapılarını güçlendirmelerine ve kariyer fırsatlarını yakalamalarına engel olmaktadır. Bu yüzden işletme yönetiminde yer alacak olan ikinci kuşak aile üyelerinin birbirleri ile rekabet yarışına girmekten vazgeçip işletmenin ve ailenin amaç ve hedeflerine yoğunlaşarak ailenin gelişimine katkıda bulunmalıdırlar. Bu şekilde aile üyeleri birbirilerini kıskanıp çekişmek yerine kendi iş ve mali durumlarına daha fazla katkıda bulunmuş olurlar.

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın katılımıyla birlikte kardeşler kendi aralarında ne kadar birbirlerine bağlı olsalar da, kendi çocukları büyümeye başlayınca çekirdek ailelerine öncelik verme ve onları kayırma eğilimi içerisine girerler. Bununla birlikte kardeşler kendi çocuklarının yetenek, bilgi ve isteklerine bakmadan onların işletmede çalışmalarını, terfi almalarını, güç ve kontrol sahibi olmalarını istemektedirler. Bunun sonucunda ise kardeşler arasında içten içe bir rekabet yani kıskançlık yaşanmasına sebep olur ve sonuçta işletmede akıl boyutu göz ardı edilip duygusallık boyutu öne çıkmaktadır. Bu duruma ise ancak aile anayasası, aile konseyi ya da bağımsız bir yönetim kurulu oluşturularak bir çözüm bulunabilir (Elalmış, 2011:58) ve (Arslan, 2006:16). İkinci kuşaktan kaynaklanan bu rekabet (kıskançlık) sorununun önüne geçebilmek için işletmede çalışan tüm aile üyeleri arasında bilgi

paylaşımının sağlıklı olması ve iletişimin tam olarak sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte etkili bir stratejik çalışma planı, iyi bir görev dağılımı ve homojen bir yönetim kurulu yapısı oluşturulmalıdır. Kardeş ortaklığındaki işletmelerde gelecek kuşakların işletmenin ihtiyaçlarına ve politikalarına göre uygun bir vizyon ile yetiştirilmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda rekabet sorununun aşılması için kardeşler arasında yaşanması muhtemel çatışmaların, gruplaşmaların ve kıskançlıkların kontrol edilip engellenmesi için aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayan bir işletme yapısının dizayn edilmesi doğru olacaktır.

5.5.6.İkinci Kuşağın Eğitime Rağmen Kabiliyetlerinin Olmaması Sorunu

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlardan birisi de ikinci kuşağın almış olduğu eğitime rağmen kabiliyetinin olmamasıdır. Bu sorun aile işletmesinin devir sürecine girmeden önce yaşanmaktadır. Birinci kuşak kurucu girişimcilere göre, ikinci kuşağın eğitilmiş olmasına rağmen kabiliyetlerinin olmaması sorunu aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesinde ciddi bir engel olarak görülmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde aile üyelerinin yeteneklerine uygun bir istihdamın sağlanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak da aile üyelerinin performans sonuçları dikkate alınarak bir değerlendirmede bulunulmalıdır (Erdoğan, 2004:209). Eğer bu kriterler dikkate alınmazsa işletmenin yönetiminin devri süreci ve sürekliliği zarar görebilir. Gelecek dönemler içinde aile işletmesinin sahiplik ve yönetimini üstlenecek olan ikinci kuşağın almış olduğu herhangi bir eğitime rağmen işletmenin başarısı için iş ve yönetimle ilgili kabiliyetlerinin olması gerekmektedir.

İşletme devir sürecine girmeden önce ikinci kuşağın iş için bir yeterlilik testine tabi tutulmadan direkt olarak yönetici olarak atanması bir sorun oluşturmaktadır. Çünkü bireylerin almış oldukları eğitimin yanında bir de gerçekten kendilerine özel yetenekleri olan konular vardır. Bu bakımdan işletme yönetimine getirilecek olan kişiye ki bu kişi kurucu girişimcinin oğlu ya da kızı olsa bile iş ile ilgili herhangi bir ayırıcı kriter aramadan sorumlulukları yüklemek uzun dönemde sıkıntılar yaşanmasına sebep olacaktır. Herkes eğitim almış olsa bile önüne gelen her işi yapamaz. Bu yüzden o kişinin kendi isteğinin yanında işe uygun özellikler taşıması iş ile ilgili belli standartlar üzerinden değerlendirilmeli ve karar verilmelidir. İkinci kuşak çocuklara yetenek ve deneyimlerine bakılmadan işe alınıp hızla terfi ettirilip ve performans değerlendirilmesi yapılmadan işletmede ömür boyu iş olanağı verilmemelidir. Aile işletmesi içinde sadece o kişiye özel olarak iş için pozisyon oluşturulmamalıdır. Sayılan bu örnekler çoğaldığında işletme ailenin bir oyuncağı haline gelip uzun dönemde ciddi

zararlara uğrayabilir (Aydiner, 2008:111-112). Bu sorunun önüne geçebilmek için kişinin tam olarak işe uygunluğunun test edilmesi ve işletme içerisinde belirli bir uyum sürecine tabi tutulması gerekmektedir. Eğer işletmeye alınması planlanan ikinci kuşak, iş için gerekli olan yetenek ve işe uyum sürecine tabi tutulup test edilmezse hem işletme hem de kişi için oldukça sıkıntılı bir süreç yaşanacaktır. Bu yüzden ikinci kuşak kişilerin işletmede alacakları yöneticilik pozisyonu ve yapacakları iş için kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.



6. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: (SORUNLARIN BİRİNCİ KUŞAĞIN GÖRÜŞLERİYLE TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI)

"Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: (Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması)" konulu bu araştırma işletmeler açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve önemi ortaya konulmaktadır. Daha sonra araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve başlıkları yer almaktadır. Başlıklarda araştırmayı temsil edebilecek evren ve örneklem grubu açıklanmakla birlikte anket formunun içeriği ve veri çözümleme yöntemi, pilot uygulama ve ölçümün geçerliliği, asıl uygulama ve ölçümün geçerliliği hakkında çeşitli bilgiler yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların neler olduğunun birinci kuşağın görüşleri ile tespit edilmesine yöneliktir. Bununla birlikte bu araştırmada Türkiye’de çok geniş bir uygulama alanı bulan aile işletmelerinin temel özellikleri, avantaj ve dezavantajları, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ve bu sorunların analiz edilip uygulamaya yönelik olarak çözümler geliştirilmesi ise ikincil amaç olarak belirlenmiştir.

Bu araştırma, aile işletmelerinde özellikle ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların neler olduğunun ortaya konulması açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte araştırma, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmak amacıyla katkı sağlamaktadır. Aile işletmeleri, Dünya genelindeki ülkelerin ekonomik yapıları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Ülkelerin ekonomik hayatında faaliyet gösteren şirketlerin büyük oranda aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Bu bakımdan aile işletmeleri, günümüzde gittikçe artan bir şekilde önem kazanmakta ve çeşitli çalışmalarda incelenmektedir. Ayrıca aile işletmeleri, içerisinde aile üyelerinin yer alması nedeniyle bir sonraki kuşağa geçiş aşamasında duygusal yoğunluğu da olan işletmelerdir. Dolayısıyla aile işletmeleri karşılaşılan sorunların yaşanmasına açık olan yapılardır. Bu bakımdan ikinci

kuşaktan kaynaklanan sorunları tespit etmek ve önceden alınacak önlemler ve geliştirilecek çözüm önerileri ile bu sorunları minimum düzeye indirmek mümkün olabilir.

Bu araştırma, konu hakkında mevcut eksiklik ve problemleri ortaya çıkarması ve bunlara çözüm önerileri geliştirilmesi bakımından konuyla ilgili farklı evrenler üzerinde yapılacak diğer araştırmalar için de bir veri sağlaması bakımından önemlidir. Bu alanda yapılmış olan araştırmalardan farklı olarak ilk defa yapılan bu araştırma, konu hakkındaki veri eksikliğinin giderilmesi açısından önemlidir. Araştırmada elde edilen sonuçların, önümüzdeki dönemlerde aile işletmeleri ile ilgili yapılacak diğer çalışmalar açısından önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın ilk olarak TRC1 Bölgesinde yapılması planlanmıştır. Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan TRC1 Bölgesi Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinden oluşmaktadır. Sosyal Bilimler alanında yapılan bir çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu bakımdan Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin büyük çoğunluğu KOBİ niteliğinde olduğu için araştırmanın kısıtlayıcılarından biri olarak TRC1 Bölgesinde Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek olan aile işletmelerinin seçilmesi yoluna gidilmiştir. Araştırma için belirlenen TRC1 Bölgesinde yer alan illerde Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı olan aile işletmelerinin en çok faaliyet gösterdikleri alan "Tekstil Ürünleri Ticareti" olduğu için diğer bir kısıtlayıcı olarak da sektör sınırlaması yoluna gidilerek araştırmanın tekstil sektöründe yapılması uygun bulunmuştur. Ancak TRC1 Bölgesinde yer alan Kilis'in araştırmaya yeterli veri sağlamak için gerekli niteliklere sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı çok sayıda aile işletmesi olduğu için Kahramanmaraş ilinin araştırmaya dahil edilmesi uygun bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmanın Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren, Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı olan, ikinci kuşağa geçmiş ya da geçecek olan veya her iki kuşağın birlikte yer aldığı aile işletmelerinden oluşmasına karar verilmiştir.

Araştırma verileri Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri sınırları içerisinde faaliyet gösteren Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağa geçmiş ya da geçecek olan veya her iki kuşağın birlikte yer aldığı işletme sahiplerinden ve yöneticilerinden elde edilmiştir. Bu bakımdan

araştırmada kullanılan örneklem sayısı her ne kadar evreni temsil gücüne sahip ve istatistiksel analizlerin yapılmasına müsait olsa da sonuçların ülke çapına genellenmesi mümkün olamamaktadır. Sözü edilen bu sınırlılığa rağmen araştırma, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirme açısından literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacak ve gelecek araştırmalara referans oluşturacak niteliktedir. Ayrıca bu araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilecek anket soruları ve uygulanacak olan anketlerdeki soruların boyutlarıyla sınırlandırılacaktır. Konu sınırlılığı bakımından ise aile işletmelerinde yalnızca ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ele alınacaktır.

Bu araştırmada tüm katılımcıların anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap verdiği, araştırmada kullanılan anket formunun, araştırmanın amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımakta olduğu varsayılmıştır.

6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Her araştırmanın kendine özgü bir evreni olup, araştırmanın amacına uygun olarak çeşitli değişken ve özelliklere göre sınıflandırılmaktadır (Altunışık vd., 2007:123). Sosyal Bilimler alanında yapılan araştırmaların çoğunda amaç, evrenin belirli bir özelliği hakkında bilgi edinmek olduğundan dolayı bu evrenin ne olduğü ve ne üzerinde araştırma yapılacağı hakkında araştırmalarda açık bir biçimde tanımlama yapılması gerekmektedir (Akbulut, 2010:5).

Bu araştırmanın evreni, Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde yer alan Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı, tekstil ürünleri ticareti alanında faaliyet gösteren, ikinci kuşağa geçmiş ya da geçme aşamasında olan veya her iki kuşağın birlikte yer aldığı aile işletmelerindeki birinci kuşak işletme sahiplerinden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni belirlenen illerdeki Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı tekstil sektöründe faaliyet gösteren toplam 1142 işletme olarak belirlenmiştir. Her araştırmanın sahip olduğü evren büyüklüğü, içerdiği konuya bağlı olarak farklılık göstermesine rağmen, birçok araştırmada zaman ve kaynak yetersizliğinden dolayı evrenin tamamı araştırmaya dahil edilememektedir. Böyle durumlarda ise, evreni temsil edebilecek örneklem kavramı söz konusu olmaktadır. Örneklem ana kütlede seçilen az sayıda birimin oluşturduğü topluluktur (Altunışık vd., 2007:123). Sosyal Bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda, araştırma verileri örneklem üzerinden toplanarak elde edilen sonuçlar ilgili evrene genellenmektedir. Böylelikle evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanları, örneklem ise bu evrenden belirli

kurallar dahilinde alınmış evreni temsil ettiği kabul edilen küçük bir kümeyi oluşturmaktadır (Akbulut, 2010:5). Örneklem almanın belli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemin evreni temsil edebileceği kabul edilebilir. Araştırma evrenini temsil edecek örnekleme belirlemede çeşitli olasılıklı örneklem yöntemleri mevcuttur. Örneğin basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre evrendeki her birimin örnekleme seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığı vardır (Balcı, 2005:95). Burada örnekleme seçerken işletmenin yönetiminde birinci kuşağın, ikinci kuşağın ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte bulunması şartı aranmıştır. Bu nedenle örnekleme belirlemek için evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olup ardından yapılan görüşmelerle örneklem uygun özellikte olan aile işletmelerinden oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde tekstil ürünleri ticareti sektöründe faaliyet gösteren, Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı, ikinci kuşağa geçmiş ya da geçecek olan veya her iki kuşağın birlikte yer aldığı toplam 1142 işletme olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini belirlemek için evrenin tamamına telefon, mail vb. yollarla ulaşılmaya çalışılmış olup toplam 315 aile işletmesine ulaşılmıştır. 315 aile işletmesi ile birebir görüşülmüş ve bunların içinden 64 adet işletmeden bir kısmı birinci kuşağın yer almaması (ölüm, hastalık vb.) gibi nedenlerden dolayı, diğer bir kısmı ise ankete katılmak istememeleri ya da anket sorularının eksik doldurulması gibi çeşitli nedenlerden dolayı ankete dahil edilmemiştir. Bunun sonucunda kalan 251 aile işletmesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuç itibari ile bu araştırmanın örneklemini, aile işletmelerindeki 251 işletme sahibi oluşturmaktadır. Evreni temsil eden örneklem sayısının kaç olması gerektiğine yönelik yapılan bazı araştırmalar, bu büyüklükteki bir evren için kabul edilebilir örneklem sayısının uygun olduğunu belirtmektedir (Altunışık vd, 2004; Altunışık vd, 2007). Dolayısıyla bu araştırmadaki örneklem evreni temsil etme yeteneğine sahiptir.

6.4. Anket Formunun İçeriği ve Veri Çözümleme Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, Sosyal Bilimler alanında yaygın bir şekilde tercih edilen veri toplama yöntemidir. Veri toplama yönteminde kullanılan anket formu, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anket formunun amacı, araştırma problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri hedef kitleden sistematik bir biçimde toplamaktır (Altunışık vd., 2007:68). Bu araştırma kapsamında oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunları

değerlendirmek üzere 27 adet soru bulunmaktadır. Anket formunda yer alan bu soruları oluşturmak için belirli çalışma yöntemleri geliştirilmiştir. Bu amaçla ilk olarak alanla ilgili sektörde önde gelen iş adamları ile görüşmeler yapılmış olup yapılan bu görüşmeler dahilinde gerekli notlar alınmış, konuşmalar kaydedilmiş ve bunun sonucunda sektöre ve işletmeye dair sorunlar tespit edilmiştir. Bununla birlikte alanında uzman sosyolog, eğitim bilimci ve işletmecilerle birlikte periyodik olarak belirli sürelerde bir araya gelerek beyin fırtınası şeklinde çalışmalar yapılmış ve sorularla ilgili gerekli hazırlıklar tamamlanmıştır. Tüm bu çalışmaların sonucunda sorular üzerinde uzun ve yoğun süren bir çalışmanın ardından gerekli düzenlemeler ve pilot çalışmalar yapıldıktan sonra sorular bizzat araştırmacılar ben Ahmet İLHAN ve hocam Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada betimsel analiz tekniği kullanılarak, anketteki sorular itaatsizlik, aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorunu olmak üzere üç grup/boyut altında sınıflandırılmıştır. Burada betimsel analiz tekniğinin kullanılmasının amacı, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği ve kullanabileceği bir şekle dönüştürülmesidir. Bu amaçla elde edilen veriler önce mantıki bir sıraya konulur. Daha sonra yapılan bu betimlemeler (sınıflandırmalar) yorumlanır (Altunışık vd., 2007: 268).

Belirlenen boyutların önem derecesini ölçmeye yönelik hazırlanan anket formu; "Bir: Hiç, İki: Çok Az, Üç: Az, Dört: Çok, Beş: Pek Çok" şeklinde beşli likert şeklinde hazırlanmıştır.

Bu araştırma, 2015 yılının Eylül ve Aralık aylarında Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 21.0 For Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

6.4.1. Pilot Uygulama ve Ölçümün Geçerliliği İle Güvenilirliği

Esas uygulamaya geçmeden önce hazırlanan anket formunun anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini sınamak ve ölçümün güvenilirliğini anlayabilmek amacıyla örnekleme çerçevesinden 82 adet anket formu pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu uygulama 2015 yılı Ekim ve Kasım aylarında anketörler tarafından gerçekleştirilmiş ve anket formlarının doldurulmasının 8-12 dakika civarında sürdüğü görülmüştür. Bu esnada soruların içeriği, şekli ve anlaşılabilirliğine dair herhangi bir olumsuz görüşe rastlanmamış ve sorular üzerinde herhangi bir değişikliğe gidilmeyerek anketin yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmüştür.

Ölçümün güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach's Alpha katsayısı ile soruların faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre anketin ikinci bölümüne ait 27 sorunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,810 olarak hesaplanmıştır. Özdamar (2004:632-633)'a göre gerçekleşen bu ölçüm yüksek derecede güvenilirdir ($0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,00$). Bu aşamadan sonra soruların faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre anketin ikinci bölümüne ait değişkenler arasında yeterli bir oranda ilişki olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Bartlett Küresellik Testi uygulanmış ve anketin ikinci bölümü için p değeri 0,000 ($p < 0,05$) olarak anlamlı hesaplanmıştır. Dolayısıyla değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu görülmüştür.

Bununla beraber değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi uygulanmış ve anketin ikinci bölümü için 153 serbestlik derecesinde KMO değeri 0,900 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ikinci bölümdeki değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel bir seviyede olduğu görülmüştür (Durmuş vd., 2013:80). Bu aşamadan sonra uygulanan faktör analizi sonucuna göre soruların faktör yük değerlerinin (0,422 ile 0,777) arasında değiştiği görülmüştür. Briggs ve Cheek (1986), maddeler arasındaki bağıntı değerlerinin 0,20 ila 0,40 arasında olmasını yeterli kabul etmiş (Akbulut, 2010: 80) ve buna göre soruların faktör yük değerlerinin yeterli olduğu görülmüştür.

Söz konusu bu tatmin edici geçerlilik ve güvenilirlik uygulama sonuçlarından hareketle anket formunun olduğu gibi örneklemin tamamına uygulanmasına karar verilmiş ve bu aşamadan sonra esas uygulamaya geçilmiştir.

6.4.2. Esas Uygulama ve Ölçümün Geçerliliği ile Güvenilirliği

Pilot uygulamanın geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarından sonra anketin esas uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulama, 2015 yılı Kasım ve Aralık aylarında anketörler tarafından gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle esas uygulamada ölçümün güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Buna göre anketin ikinci bölümüne ait 27 sorunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,850 olarak hesaplanmıştır. Gerçekleşen bu ölçüm yüksek derecede güvenilirdir ($0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,00$).

Bu aşamadan sonra esas uygulama için soruların faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre anketin ikinci bölümüne ait değişkenler arasında yeterli bir oranda ilişki olup

olmadığını anlayabilmek amacıyla Bartlett Küresellik Testi uygulanmış ve anketin ikinci bölümü için p değeri 0,000 ($p<0,05$) olarak anlamlı hesaplanmıştır. Bu yüzden değişkenlerin analiz yapmaya uygun oldukları görülmüştür.

Bununla birlikte değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla esas uygulama için Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi uygulanmış ve anketin ikinci bölümü için 153 serbestlik derecesinde KMO değeri 0,965 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ikinci bölümdeki değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel bir seviyede olduğu görülmüştür (Durmuş vd., 2013:80). Bu aşamadan sonra uygulanan faktör analizi sonucuna göre soruların faktör yük değerlerinin (0,440 ile 0,719) arasında değiştiği görülmüştür. Briggs ve Cheek (1986) tarafından, maddeler arasındaki bağıntı değerlerinin 0,20 ila 0,40 arasında olması yeterli kabul edilmiştir (Akbulut, 2010:80). Bu yüzden esas uygulamada soruların faktör yük değerlerinin yeterli olduğu görülmüştür. Pilot uygulama ve esas uygulamaya ait gerçekleştirilen ölçümlerin güvenilirliğine ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Pilot Uygulama ile Esas Uygulama Ölçümlerinin Güvenilirliğine İlişkin Sonuçlar

Anket Uygulamaları	Test Türü	Sonuç
Pilot Uygulama	Cronbach’s Alpha (n=27)	0,810
	KMO (SD=153)	0,900
	Bartlett Küresellik Testi ($p<0,05$)	0,000
Esas Uygulama	Cronbach’s Alpha (n=27)	0,850
	KMO (II. Bölüm, SD=153)	0,965
	Bartlett Küresellik Testi ($p<0,05$)	0,000

6.4.3. Ölçek Faktörlerinin Belirlenmesi

Faktör analizinde son aşama ise faktör belirleme yöntemidir. Bu yöntem, değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek amacıyla gerçekleştirilir (Akbulut, 2010:87). Bu araştırmada 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %45,565 ve soruların faktör yük değerlerinin 0,353 ile 0,758 arasında olduğu görülmüştür. Bu aşamada birden çok faktör altında (madde toplam korelasyonları 0,30’un üstünde olmak kaydıyla) faktör yükleri arasındaki farkın 0,10’dan düşük olan 3 madde (16. , 18. ve 20. soru) karmaşık madde olarak belirlenmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Bu haliyle bu kez toplam 24 soru üzerinden yinelenen döndürülmemiş faktör

analizi sonucu yine 3 faktörlü bir yapı olduğu görülmüş ve 136 serbestlik derecesinde KMO değeri 0,850 olarak hesaplanmıştır. Buna göre eldeki verilerin ölçek geliştirmek için çok uygun olduğu söylenebilir. Literatürde, bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğün 0,32 olması yönünde yaygın bir görüş vardır (Büyüköztürk vd., 2010). Buradan hareketle belirlenen kesme noktası 0,32'dir. Bu çalışmada dik döndürme analizlerinden Varimax kullanılmış ve öz değerleri 1'in üzerinde olan ve açıkladığı varyans % 5'in üzerinde olan 3 faktörlü yapıda olmasına karar verilmiştir. Faktör yük değeri 0,32 altında olan binişik-bulaşık olan 3 madde çıkarılarak 24 maddelik varyansın % 44,56'sını açıklayan bir yapı elde edilmiştir.

Tüm sorunlu ve karmaşık maddeler ölçekten çıkarılıp kalan haliyle ölçümün güvenilirliğine ilişkin gerçekleştirilen testlerin olumlu sonuçlarından sonra mevcut 3 faktörü daha iyi yorumlayabilmek için orthogonal yaklaşımlardan biri olan varimax'la rotasyon (döndürme) işlemine geçilmiştir. Bu işlem sonrasında 1. faktörün 10, 2. faktörün 7 ve 3. faktörün ise 7 madde içerdiği görülmüştür. Bu maddelerin faktörlere dağılımı ve açıkladığı varyans yüzdeleri aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Maddeler	Faktörler		
	İtaatsizlik Sorunu	Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorunu	Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorunu
M3	0,627		
M10	0,613		
M1	0,598		
M7	0,562		
M5	0,562		
M6	0,514		
M4	0,507		
M8	0,416		
M9	0,388		
M2	0,353		
M19		0,758	
M15		0,735	
M17		0,623	
M13		0,587	
M14		0,541	
M11		0,417	
M12		0,360	
M26			0,669
M22			0,555
M25			0,513
M24			0,473
M23			0,449
M21			0,411
M27			0,397

Öz Değer	3,990	2,662	1,744
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranı (%)	21,676	14,533	9,356
Toplam Varyansın Açıklanma Oranı (%)	45,565		
Ölçeğin Tamamının Cronbach's Alpha Katsayısı (n=27)	0,850		
Faktörlerin Cronbach's Alpha Katsayısı	0,820	0,780	0,840
Faktörlerin Ortalama Değerleri	3,990	2,662	1,744

Tablo 2'ye göre, üç boyutun isimlendirilmesinde faktörlerde toplanan maddelerin içeriği dikkate alınmıştır. Birinci faktörde bulunan maddelerin daha çok itaatsizlik ile ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör itaatsizlik sorunu adı altında ele alınmıştır. İtaatsizlik sorunu adı altında toplanan 10 maddenin faktör yükleri 0,627 ile 0,353 arasında değişmektedir. İkinci faktörde bulunan maddelerin daha çok aidiyet duygusunun gelişmemesi ile ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu adı altında ele alınmıştır. Aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu adı altında toplanan 7 maddenin faktör yükleri 0,758 ile 0,360 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde bulunan maddelerin daha çok mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması ile ilişkili olduğu belirlenmiş ve bu faktör mevcut kaynakların kontrolsüz kullanımı adı altında ele alınmıştır. Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunu adı altında toplanan 7 maddenin faktör yükleri 0,669 ile 0,397 arasında değişmektedir.

Ayrıca döndürülmüş faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri ile faktörlere ait Cronbach's Alpha katsayıları ile faktörlerin ortalama değerleri gösterilmiştir.

Döndürülmüş faktör analizi sonucu 3 faktör elde edilmiş ve bu faktörler araştırmacılar tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

1. Faktör: İtaatsizlik Sorunu, 2. Faktör: Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorunu, 3.Faktör: Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanımı Sorunu olarak belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra tanımlanan bu 3 faktöre ait verilerin normal bir dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov Testi ($n>30$) ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Faktörlere Uygulanmış Kolmogorov-Smirnov Testi

Faktörler	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	sd	p
1.İtaatsizlik Sorunu	1,445	251	0,031
2.Aidat Duygusunun Gelişmemesi sorunu	1,493	251	0,023
3.Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanımı Sorunu	1,486	251	0,024

Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda, $p < 0,05$ hesaplanmış ve verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Bu amaçla normalliğin sınanması için Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına bakıldığında Asymp.Sig.(2-tailed) olarak ifade edilen $p = 0,031 < 0,05$; $0,023 < 0,05$; $0,024 < 0,05$ olduğundan örneklemin geldiği kitlenin normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır.

6.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacında ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₄: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₅: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₆: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₇: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₈: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₉: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₄: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₅: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₆: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₇: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₈: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₁₉: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₀: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₄: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₅: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₆: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₇: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₈: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₂₉: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₃₀: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre farklılaşmaktadır.

H₃₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₃₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H₃₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları üç kısımda ele alınmıştır. Buna göre birinci kısımda, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ortaya konulmuştur. İkinci kısımda, aile işletmelerinin ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların birinci kuşağın görüşleri ile değerlendirmesine ilişkin bulguları, üçüncü kısımda ise ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların birinci kuşağın görüşleri ile tespit edilen faktörlere ilişkin bulguları yer almaktadır.

7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların; cinsiyet, yaş, faaliyet süresi, işletmenin yasal statüsü, ortak sayısı, çalışan sayısı, çalışan aile üyesi sayısı, yönetim kararını veren kişi, eğitim düzeyi ve işletmenin sahipliği durumuna ilişkin demografik bulguları yer almaktadır. Burada betimsel istatistik yöntemlerinden frekans ve yüzde analizi yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	213	84,9
	Bayan	38	15,1
	TOPLAM	251	100
Yaş	21-30	57	22,7
	31-40	101	40,2
	41-50	65	25,9
	50-60	21	8,4
	61 ve Üstü	7	2,8
	TOPLAM	251	100
Faaliyet Süresi	1-5 Yıl	52	20,7
	6-10 Yıl	78	31,1
	11-15 Yıl	40	15,9
	16-20 Yıl	28	11,2
	20 Yıl ve üzeri	53	21,1
	TOPLAM	251	100
İşletmenin Yasal Statüsü	Anonim Şirket	38	15,1
	Limited Şirket	59	23,5
	Kollektif Şirket	9	3,6
	Tek Şahıs Şirketi	142	56,6
	Diğer	3	1,2
	TOPLAM	251	100
Ortak Sayısı	Yok	124	49,4
	Bir Ortak	51	20,3
	İki Ortak	42	16,7
	Üç Ortak	18	7,2
	Dört Ortak ve Üzeri	16	6,4
	TOPLAM	251	100

Çalışan Sayısı	1-9 Kişi	95	37,8
	10-49 Kişi	98	39,0
	50-250 Kişi	35	13,9
	251 ve Üzeri	23	9,2
	TOPLAM	251	100
Çalışan Aile Üyesi Sayısı	1-5 Kişi	186	74,1
	6-10 Kişi	51	20,3
	11-20 Kişi	10	4,0
	21-50 Kişi	4	1,6
	TOPLAM	251	100
Yönetim Kararlarını Veren Kişi	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	45,4
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	8,0
	Her İkisi Birlikte (1. ve 2. Kuşak)	75	29,9
	Diğer	42	16,7
	TOPLAM	251	100
Eğitim Durumu	İlkokul	50	19,9
	Ortaokul	54	21,5
	Lise	69	27,5
	Önlisans	18	7,2
	Lisans	53	21,1
	Yüksek Lisans	4	1,6
	Doktora	3	1,2
	TOPLAM	251	100
İşletme Sahipliği	Tek bir Aile Üyesi	130	51,8
	Tamamı Aile Üyeleri Ortaklığı	98	39,0
	Halka Açık	15	6,0
	Diğer	8	3,2
	TOPLAM	251	100

Tablo 4'e göre; araştırmaya katılan katılımcıların %84,9 (n=213)'u bay ve %15,1 (n=38)'i ise bayandır.

Katılımcıların %22,7 (n=57)'i 21-30, % 40,2 (n=101)'si 31-40, % 25,9 (n=65)'u 41-50, % 8,4 (n= 21)'ü 50-60 ve % 2,8 (n= 7)'inin ise 61 ve üzeri yaş aralığındadır.

İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında; %20,7 (n=52)'si 1-5 yıl, %31,1 (n=78)'i 6-10 yıl, % 15,9 (n=40)'u 11-15 yıl, % 11,2 (n= 28)'si 16-20 ve %21,1 (n=53)'i ise 20 yıldan fazla faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin yasal statülerine bakıldığında; %15,1 (n=38)'i Anonim şirket, %23,5 (n=59)'i Limited şirket, % 3,6 (n=9)'sı Kollektif şirket, % 56,6 (n= 142)'sı Tek şahıs şirketi ve %1,2 (n=3)'sinin ise Diğer statüde işletmeler olduğu görülmektedir.

İşletmelerdeki ortak sayılarına bakıldığında; %49,4 (n=124)'ünün ortağının olmadığı, %20,3 (n=51)'ü tek ortaklı, % 16,7 (n=42)'si iki ortaklı, % 7,2 (n= 18)'si üç ortaklı ve % 6,4 (n=16)'ünün ise dört ortaklı ve üzeri işletmeler olduğu görülmektedir.

İşletmelerdeki çalışan sayılarına bakıldığında; %37,8 (n=95)'i 1-9 kişi, %39,0 (n=98)'u 10-49 kişi, % 13,9 (n=35)'u 50-250 kişi ve %9,2 (n=23)'sinin ise 251 kişi ve

üzeri çalışana sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerdeki çalışan aile üyesi sayılarına bakıldığında; %74,1 (n=186)'i 1-5 kişi , %20,3 (n=51)'ü 6-10 kişi , % 4,0 (n=10)'ü 11-20 kişi ve % 1,6 (n=4)'sının ise 21-50 kişi arasında çalışan aile üyesine sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerdeki yönetim kararlarının kimlerin verdiği bakıldığında; %45,4 (n=114)'ü yalnız baba, %8,0 (n=20)'i yalnız çocuk , % 29,9 (n=75)'u her ikisi birlikte ve % 16,7 (n=42)'sinin ise diğer kişilerin yönetimde karar verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ; %19,9 (n=50)'u İlkokul, % 21,5 (n=54)'i Ortaokul , % 27,5 (n=69)'i Lise , % 7,2 (n= 18)'si Önlisans , % 21,1 (n= 53)'i Lisans, % 1,6 (n= 4)'sı Yüksek lisans ve % 1,2 (n= 3)'sinin ise Doktora mezunu oldukları görülmektedir.

İşletmelerin sahipliğine bakıldığında; %51,8 (n=130)'si tek bir aile üyesinin sahipliği , %39,0 (n=98)'u tamamı aile üyelerinin ortaklığı , % 6,0 (n=15)'sı halka açık ortaklığın ve % 3,2 (n=8)'sinin ise diğer sahiplik olduğu görülmektedir.

7.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, araştırmaya katılan işletmelerin anketin ikinci bölümünde yer alan aile işletmelerinde iki kuşaktan kaynaklanan sorunların birinci kuşağın görüşleri ile değerlendirmelerine ilişkin bulguları yer almaktadır. Burada anketten elde edilen verilerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: İtaatsizlik Sorunu		
1. Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda size danışmadan çalışanlarla birlikte hareket etmesini uygun buluyor musunuz?	4,191	1,198
2. Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda sizin haberiniz olmadan tek başına karar alma isteğini uygun buluyor musunuz?	1,737	1,040
3. Sizce, "işletme sahibi çocuklarının diğer çalışanlardan farklı olarak kurallara uymamasının babaları ile çatışmalarının bir nedeni olduğu" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	2,980	1,315

4. Çocuğunuzun, işi sizin yaptığınız gibi yapmamasını uygun buluyor musunuz?	2,386	1,215
5. Çocuğunuzun işletmede sizin haberiniz olmadan kendi isteğiyle personel almasını ve çıkarmasını doğru buluyor musunuz?	2,490	1,309
6. Çocuğunuzun istekleri yerine gelmediği takdirde size karşı olumsuz davranışlar olduğunu düşünüyor musunuz?	2,920	1,299
7. Sizce, "işletme sahibi çocuklarının iş tecrübelerinin olmamasının işletmeye zarar verdiği" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?	3,549	1,216
8. Sizce, "işletme sahibi çocuklarının işletmede kendilerini kanıtlamak için rastgele bir şekilde çalışanlarla münakaşaya girmesi babalarını rahatsız eder" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	3,095	1,425
9. Sizce, "çocukların daha fazla eğitim görmeleri babalarının sözünü tutmamalarının bir nedeni olduğu" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	2,820	1,282
10. Sizce, "işletme sahibi çocuklarının babalarının iş yaptığı sektörü beğenmemelerinin işletmenin sürekliliğinin azaltılmasının bir nedeni olduğu" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	2,856	1,278
2. Faktör: Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorunu		
11. Çocuğunuzun işe işletmenin herhangi bir çalışanı olarak başlamasını uygun buluyor musunuz?	3,593	1,386
12. Sizce, "çocukların işe ilk başladıklarında işi bilmemelerinin onların işten uzaklaşmalarına sebep olduğu" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?	3,000	1,356
13. Sizce, "çocukların babalarının kendilerini iş yaparken rahat bırakmamalarının bir çatışma nedeni olduğu" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?	3,274	1,239
14. Çocuğunuzun işletmede size gösterilen saygıyı gördüğünü düşünüyor musunuz?	3,577	1,361
15. Çocuğunuzun iş denetimini yerine getirdiğini düşünüyor musunuz?	2,669	1,185
16. "Çocuğunuzun işte ezilerek yetişmesi gerektiği" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	3,486	1,318
17. "Çocuğunuzun en alt kademelerden başlayarak işletme içerisinde yükselerek söz sahibi olması" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	3,912	1,268
3. Faktör: Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorunu		
18. Çocuğunuzun işini sevsin diye henüz modeli geçmemiş bir araç yerine yeni bir araç alınmasını uygun buluyor musunuz?	3,470	1,409
19. Evli çocuğunuzun doğum gününde hanımına ve çocuklarına sizin eşinize almadığınız hediyeleri almasını ne kadar doğru buluyorsunuz?	2,820	1,331
20. Çocuğunuzun mevcut işi büyütmek için yeni yatırımlara yönelmesini cesaretinin bir göstergesi olarak düşünüyor musunuz?	3,175	1,305
21. Sizce, "işletme sahibi çoğu sanayicinin çocuklarını şımarık yetiştirdiği" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	3,318	1,409
22. Sizce, "işletmelerde çocukların babalarının onayını almadan eşlerine aşırı lüks hediyeler almalarının babalarını rahatsız ettiği" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?	3,012	1,378
23. Sizce, "çocukların yeni işlere fazla bütçe ayırarak işletmelerin iflas etmelerine sebep oldukları" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?	2,976	1,270
24. Sizce, "işletme sahibi çocuklarının gece hayatlarının olmasının işletmeye çok zarar verdiği" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?	4,091	1,278

Buna göre ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun birinci kuşağa göre en önemli etkenin "Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda size danışmadan çalışanlarla

birlikte hareket etmesi ($4,191 \pm 1,198$)" olduğu görülmektedir. İkinci ve üçüncü en önemli etkenler ise; "işletme sahibi çocuklarının iş tecrübelerinin olmamasının işletmeye zarar verdiği" ($3,549 \pm 1,216$)" ile "işletme sahibi çocuklarının işletmede kendilerini kanıtlamak için rastgele bir şekilde çalışanlarla münakaşaya girmesi ($3,095 \pm 1,425$)" olduğu görülmektedir.

İkinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun birinci kuşağa göre en düşük 3 etkenin; "Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda sizin haberiniz olmadan tek başına karar alma isteği ($1,737 \pm 1,040$)", "Çocuğunuzun, işi sizin yaptığınız gibi yapmaması ($2,386 \pm 1,215$)" ve "Çocuğunuzun işletmede sizin haberiniz olmadan kendi isteğiyle personel alması ve çıkarması ($2,490 \pm 1,309$)" hususları olduğu görülmektedir.

İkinci kuşaktan kaynaklanan Aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun birinci kuşağa göre en önemli etkenin "Çocuğunuzun en alt kademelerden başlayarak işletme içerisinde yükselerek söz sahibi olması ($3,912 \pm 1,268$)" olduğu görülmektedir. İkinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun birinci kuşağa göre en düşük etkenin ise; "Çocuğunuzun iş denetimini yerine getirdiği ($2,669 \pm 1,185$)" olduğu görülmektedir.

İkinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun birinci kuşağa göre en önemli etkenin "işletme sahibi çocuklarının gece hayatlarının olmasının işletmeye çok zarar verdiği ($4,091 \pm 1,278$)" olduğu görülmektedir. İkinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun birinci kuşağa göre en düşük etkenin ise; "Evli çocuğunuzun doğum gününde hanımına ve çocuklarına sizin eşinize almadığınız hediyeleri alması ($2,820 \pm 1,331$)" olduğu görülmektedir.

7.3. İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Değerlendirilmesi ve Tespit Edilen Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların birinci kuşağın görüşleri ile değerlendirilmesi ve tespit edilen faktörlere ilişkin bulguları yer almaktadır.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ve çözüm önerilerine ait itaatsizlik sorunları, aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunu alt ölçeği ile yapılacak analizlere normallik varsayımına göre karar verilmiştir. Normalliğin sınanması için Kolmogorov- Smirnov Testi sonuçlarına

bakıldığında Asymp.Sig.(2-tailed) olarak ifade edilen $p=0,031<0,05$; $0,023<0,05$; $0,024<0,05$ olduğundan örneklemin geldiği kitlenin normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlara göre non-parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla non-parametrik testler ile analize devam edilmiştir. Non- Parametrik testler olarak ise bağımsız örneklem için tek yönlü Anova'nın parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Bununla birlikte farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden bağımsız örneklem t-testinin parametrik olmayan veriler için karşılığı olan Mann Whitney U-Testi uygulanmıştır. Bu testler tablolar halinde gösterilerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinden elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Hipotezlerin Test Edilmesinden Elde Edilen Bulgular

7.3.1. Cinsiyete Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

H₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 6. Cinsiyete Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (\pm)	Sıra Ortalama	U	P
İtaatsizlik	Erkek	213	29.17	4.42	128.64	3485.500	.172
	Kadın	38	28.21	5.66	111.22		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 6'da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde her iki grubun da birbirine yakın düşüncelere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında **H₁** hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyete göre itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler farklılık göstermemektedir.

Buna göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında ikinci kuşağın cinsiyetinin belirleyici bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Buradan hareketle aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan ikinci kuşağın cinsiyetinin işletmede itaatsizlik sorunu çıkarmasında etkili olan bir değişken olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.2. Yaşa Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 7. Yaşa Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	21-30	57	28.94	5.15	122.32	1.599 .809
	31-40	101	29.38	4.31	132.23	
	41-50	65	28.95	4.29	124.35	
	50-60	21	28.19	4.62	114.33	
	60 ve Üstü	7	27.71	7.71	116.36	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 7’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde farklı yaş gruplarının birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H₂ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında yaşın belirleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabılır. Ayrıca aile işletmesinde ikinci kuşak olan kişilerin yaşlarının işletmede itaatsizlik davranışı sergilemelerinin bir nedeni olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.3. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 8. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	1-5 yıl	52	29.3077	4.75080	127.13	2.281 .684
	6-10 yıl	78	29.6667	4.16437	134.64	
	11-15 yıl	40	28.9750	4.62151	124.16	
	16-20 yıl	28	28.6071	4.40824	121.48	
	20 yıldan fazla	53	28.0755	5.23982	115.94	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin faaliyet süresine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 8’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde işletmenin faaliyet sürelerine göre yer alan grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_3 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, aile işletmelerinin faaliyette buldukları sürenin işletmede itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür. Buradan hareketle aile işletmelerinin faaliyet sürelerinin ikinci kuşağın itaatsiz davranışlar sergilemesinin bir nedeni olmadığı söylenebilir.

7.3.4. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₄: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 9. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	Anonim Şirket	38	28.0789	4.54635	108.50	15.227	.004*
	Limited Şirket	59	30.3220	4.56161	145.35		
	Kollektif Şirket	9	24.2222	4.65773	55.50		
	Tek Şahıs Şirketi	142	29.0352	4.39279	126.67		
	Diğer	3	29.6667	8.73689	147.00		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin yasal statüsüne süresine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 9’da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde işletmenin yasal statüsüne göre yer alan gruplar arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi uygulanmış olup bu test sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	İşletmenin Yasal Statüsü	N	Sıra Ortalama	U	P
İtaatsizlik	Anonim Şirket	38	40.08	782.000	.012*
	Limited Şirket	59	54.75		
	Anonim Şirket	38	26.18	88.000	.024*
	Kolektif Şirket	9	14.78		
	Anonim Şirket	38	80.05	2301.00	.163
	Tek Şahıs Şirketi	142	93.30		
	Anonim Şirket	38	20.68	45.000	.547
	Diğer	3	25.00		
	Limited Şirket	59	37.54	86.000	.001*
	Kolektif Şirket	9	14.56		
	Limited Şirket	59	111.73	3556.000	.091
	Tek Şahıs Şirketi	142	96.54		
	Limited Şirket	59	31.33	78.500	.742
	Diğer	3	34.83		
	Kollektif Şirket	9	35.28	272.500	.004*
Tek Şahıs Şirketi	142	78.58			
Kollektif Şirket	9	5.89	8.000	.308	
Diğer	3	8.33			

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda "anonim şirket ile limited şirket" ve "anonim şirket ile kolektif şirket" işletmelerin yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$).

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda "limited şirket ile kolektif şirket" işletmelerin yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$)

Ayrıca, Mann Whitney U testi sonucunda, "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" işletmelerin yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Buna göre, katılımcıların görüşleri doğrultusunda aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının etkili olduğunu söylemek mümkün olabilir.

7.3.5. İşletmenin Ortak Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₅: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 11. İşletmenin Ortak Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	Yok	124	28.8629	4.70311	124.81	2.566 .633
	Bir Ortak	51	28.5098	4.22551	116.38	
	İki Ortak	42	29.4524	5.52688	134.48	
	Üç Ortak	18	30.2778	3.02549	143.44	
	Dört Ortak ve Üzeri	16	29.4375	4.35077	124.00	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin ortak sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 11’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 11 incelendiğinde işletmenin ortak sayısına göre grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_5 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletmenin kaç tane ortaktan oluştuğunun ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkması üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca aile işletmelerinde ikinci kuşağın itaatsizlikte bulunmasının işletmenin ortak sayısına bağlı olarak gerçekleşmediğini söylemek mümkündür.

7.3.6. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₆: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 12. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	1-9 Kişi	95	28.4632	4.70311	117.87	2.025 .567
	10-49 Kişi	98	29.4286	4.22551	131.88	
	50-250 Kişi	35	29.2000	5.52688	131.19	
	250'den Fazla	23	29.3913	3.02549	126.65	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmedeki çalışan sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 12’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde çalışan sayısına göre grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_6 hipotezi reddedilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletmedeki çalışan sayısının ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabılır. Ayrıca çalışan sayısının ikinci kuşağın işletmede birinci kuşağa karşı itaatsiz davranışlar sergilemesinde bağlayıcı bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.7. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₇: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 13. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	1-5 Kişi	186	29.0215	4.47088	126.28	4.436 .218
	6-10 Kişi	51	29.5686	5.02098	133.54	
	11-20 Kişi	10	26.5000	3.86580	80.95	
	21-50 Kişi	4	28.7500	7.93200	129.62	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde Tablo 13’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 13 incelendiğinde çalışan aile üyesi sayısına göre grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_7 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletmede çalışan aile üyesi sayısının ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabılır. Bu bakımdan aile işletmelerinde aynı aileden gelen ve işletmede çalışan kişi sayısının ikinci kuşağın itaatsizlik sorunu çıkarmasının nedenlerinden biri olarak belirlemememiz gerektiğini söylemek mümkündür.

7.3.8. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₈: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 14. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	29.1491	4.35632	127.13	5.102 .164
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	28.2000	5.07419	117.85	
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	28.4667	4.99008	115.29	
	Diğer	42	30.0952	4.41068	145.93	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 14’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde önemli yönetim kararlarını veren kişilere göre grupların birbirine yakın düşüncelere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı

olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_8 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, itaatsizlik sorununun işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere bağlı olarak ortaya çıkmadığını söylemek mümkün olabilir. Ayrıca işletme için stratejik yönetim kararlarını veren kişilerin işletmede ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığı söylenebilir. İkinci kuşağın itaatsizlik sorunu çıkarmasının işletmede önemli yönetim kararları alan kişilere göre değişkenlik göstermediği ileri sürülebilir.

7.3.9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₉: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (\pm)	Sıra Ortalama	χ^2	P	
İlkokul	50	28.6400	5.06190	123.87			
Ortaokul	54	29.3704	3.84264	128.70			
Lise	69	28.9420	4.72753	127.07			
İtaatsizlik	Önlisans	18	30.0000	3.92578	136.33	2.362	.884
	Lisans	53	28.9811	5.10087	123.89		
	Yüksek Lisans	4	26.2500	4.03113	77.25		
	Doktora	3	30.0000	6.08276	128.67		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 15’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde eğitim durumlarına göre grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_9 hipotezi reddedilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında eğitim durumunun belirleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Böylece ikinci kuşağın farklı eğitim seviyelerine sahip olmalarının itaatsiz davranmalarının

bir sebebi olmadığı sonucuna ulaşmamız mümkündür.

7.3.10. İşletme Sahipliğine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₀: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 16. İşletme Sahipliğine Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	Tek bir Aile Üyesindedir	130	29.2769	4.15591	127.24	6.098 .107
	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığından Oluşmaktadır	98	28.5000	5.35011	121.40	
	Halka Açık Ortaklıktır.	15	31.2667	2.98727	163.17	
	Diğer	8	27.2500	3.69362	92.50	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletme sahipliğine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 16’da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde işletme sahipliği türüne göre grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{10} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletme sahipliği türünün ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle ikinci kuşağın itaatsiz davranışlar sergilemesinin altında yatan nedenlerden biri olarak işletme sahipliği türünün olmadığını söyleyebiliriz.

7.3.11. Cinsiyete Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

H₁₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 17. Cinsiyete Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	U	P
Aidiyet	Erkek	213	23.85	4.58	131.08	2965.500	.009*
	Kadın	38	21.60	5.14	97.54		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda Tablo 17'de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 17 incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksek skor elde ettikleri tespit edilmiştir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların görüşlerine göre, ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında cinsiyetin belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Böylece ikinci kuşak olan kişinin işletmeye ve işe karşı aidiyet duygusu geliştirmesinin üzerinde kişinin erkek ya da kadın olmasının belirleyici bir etkisi olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Aidiyet duygusunun güçlü ya da zayıf olmasının kişinin cinsiyetine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

7.3.12. Yaşa Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H_{12} : Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 18. Yaşa Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	21-30	57	23.6842	4.52042	128.29	2.223	.695
	31-40	101	23.7525	5.20655	129.93		
	41-50	65	22.9538	4.16995	115.95		
	50-60	21	24.0476	4.57686	136.12		
	60 ve Üstü	7	22.2857	5.31395	113.57		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların yaşına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 18’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 18 incelendiğinde yaş gruplarının birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{12} hipotezi reddedilmiştir. Bu bakımdan yaşın, aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa etki eden ve bu sorunun ortaya çıkmasına sebep olan bir değişken olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.13. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 19. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (\pm)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	1-5 yıl	52	24.6154	4.41545	142.32	5.033	.284
	6-10 yıl	78	23.3077	4.69680	123.52		
	11-15 yıl	40	23.7500	5.36250	129.04		
	16-20 yıl	28	22.2857	4.66553	106.46		
	20 yıldan fazla	53	23.2075	4.56306	121.67		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin faaliyet süresine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 19’da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde işletmenin faaliyet sürelerine göre grupların birbirine yakın düşüncelere sahip olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{13} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre

katılımcıların görüşleri doğrultusunda, ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu üzerinde, işletmenin faaliyet süresinin bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Buradan hareketle aile işletmelerinin faaliyette buldukları sürenin işletmede aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür. Böylece aile işletmelerinin faaliyet sürelerinin ikinci kuşağın işe karşı aidiyet geliştirememesinin bir nedeni olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.14. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₄: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 20. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	Anonim Şirket	38	21.0789	4.90108	89.68	17.357	.002*
	Limited Şirket	59	24.0000	3.57192	132.02		
	Kollektif Şirket	9	19.7778	5.73973	78.33		
	Tek Şahıs Şirketi	142	24.1408	4.79005	135.30		
	Diğer	3	26.3333	3.78594	170.67		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu ortaya koyan görüşlerin işletmenin yasal statüsüne göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 20’de görülen değerler elde edilmiştir.

Tablo 20 incelendiğinde gruplar arasında konuya ilişkin görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Tablo 21’de görülen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 21. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	İşletmenin Yasal Statüsü	N	Sıra Ortalama	U	P
Aidiyet	Anonim Şirket	38	37.97	702.000	.002*
	Limited Şirket	59	56.10		
	Anonim Şirket	38	24.70	144.500	.423
	Kolektif Şirket	9	21.06		
	Anonim Şirket	38	65.51	1748.500	.001*
	Tek Şahıs Şirketi	142	97.19		
	Anonim Şirket	38	20.00	19.000	.057
	Diğer	3	33.67		
	Limited Şirket	59	36.43	151.500	.037*
	Kolektif Şirket	9	21.83		
	Limited Şirket	59	98.57	4045.500	.701
	Tek Şahıs Şirketi	142	102.01		
	Limited Şirket	59	30.92	54.000	.252
	Diğer	3	43.00		
	Kollektif Şirket	9	44.83	358.500	.027*
	Tek Şahıs Şirketi	142	77.98		
Kollektif Şirket	9	5.61	5.500	.136	
Diğer	3	9.17			

Mann Whitney U testi sonucunda, "anonim şirket ile limited şirket" ve "tek şahıs şirketi ile anonim şirket" işletmelerin yasal statüleri ile aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşlerin anlamlı şekilde farklılık arz ettiği ($p < .05$) tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, "limited şirket ile kolektif şirket" işletmelerin yasal statülerinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p < .05$) saptanmıştır. Ayrıca yapılan analiz sonucunda, "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" işletmelerin yasal statülerinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşüncelerinin anlamlı farklılık gösterdiği ($p < .05$) tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının etkili olduğunu söylemek mümkün olabilir. Buradan hareketle, işletmelerin yasal statülerinin türlerinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu ileri sürülebilir.

7.3.15. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₅: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 22. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	Yok	124	23.6935	4.81896	128.58	2.378 .667
	Bir Ortak	51	22.7647	4.86040	114.37	
	İki Ortak	42	23.1429	4.98080	123.77	
	Üç Ortak	18	24.2778	3.13998	132.83	
	Dört Ortak ve Üzeri	16	24.6250	4.54423	141.19	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin ortak sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Tablo 22’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde işletmenin ortak sayısına göre grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{15} hipotezi reddedilmiştir. Böylece katılımcıların görüşlerine göre, işletmenin ortak sayısının ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletmenin kaç tane ortak oluşturduğunun ikinci kuşağın işe karşı aidiyet duygusu geliştirmesi üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

7.3.16. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₆: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 23. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet	1-9 Kişi	95	23.3263	4.57198	122.91	6.192 .103
	10-49 Kişi	98	24.2347	4.79433	137.46	
	50-250 Kişi	35	23.0000	4.90498	120.47	
	250'den Fazla	23	22.0000	4.63191	98.35	

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmedeki çalışan sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 23’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 23 incelendiğinde çalışan sayılarındaki grupların birbirine yakın görüşlere sahip olduğu ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{16} hipotezi reddedilmiştir. Bu bakımdan aile işletmelerindeki çalışan sayılarının, işletmede aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasına sebep olmadığı görüşünü ileri sürebiliriz. Böylece katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletmedeki çalışan sayılarının ikinci kuşağın işe karşı aidiyet duygusu geliştirmemesini sağlayan bir neden olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

7.3.17. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₇: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 24. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	1-5 Kişi	186	24.0376	4.55877	134.23	14.512	.002*
	6-10 Kişi	51	22.7451	4.99537	113.19		
	11-20 Kişi	10	19.3000	3.77271	61.90		
	21-50 Kişi	4	19.5000	4.35890	66.88		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 24’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 24 incelendiğinde çalışan aile üyesi sayılarındaki gruplar arasında konuya ilişkin düşüncelerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{17} hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Tablo 25’de görülen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 25. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	Çalışan Aile Üyesi sayısı	N	Sıra Ortalama	U	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	1-5 Kişi	186	123.30	3943.500	.064
	6-10 Kişi	51	103.32		
	1-5 Kişi	186	101.38	394.500	.002*
	11-20 Kişi	10	44.95		
	1-5 Kişi	186	96.55	176.000	.071
	21-50 Kişi	4	46.50		
	6-10 Kişi	51	33.08	149.000	.038*
	11-20 Kişi	10	20.40		
	6-10 Kişi	51	28.78	62.000	.193
	21-50 Kişi	4	18.00		

Tablo 25’te gösterilen Mann Whitney U testi sonucunda, "1-5 kişi arasında aile üyesinin bulunduğu işletme ile 11-20 kişi arasında aile üyesinin bulunduğu işletme" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$).

Ayrıca analiz sonucunda, "6-10 kişi arasında aile üyesinin bulunduğu işletme ile 11-20 kişi arasında aile üyesinin bulunduğu işletme" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu sonuçlara göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında işletmede çalışan aile üyesi sayılarının belirleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılabılır. Bununla birlikte çıkan sonuçlar doğrultusunda, bir aile işletmesinde 11-20 kişi arasında aynı kan bağından olan çalışan aile üyesi varsa o işletmede aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkma olasılığının diğer çalışan aile üyesi sayısı gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

7.3.18. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiyeye Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₈: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiyeye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 26. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiyeye Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (\pm)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	23.6228	4.21626	127.47	11.830	.008*
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	21.7500	4.08946	98.45		
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	22.7200	5.08192	114.55		
	Diğer	42	25.4762	5.15723	155.57		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiyeye göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 26'da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 26 incelendiğinde önemli yönetim kararlarını veren kişilere göre gruplar arasında konuya ilişkin görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.05$).

Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{18} hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Tablo 27’de görülen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 27. İşletmede Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	N	Sıra Ortalama	U	P	
Aidiyet	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	70.04	850.000	.069
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	53.00		
	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	99.00	3819.000	.214
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	88.92		
	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	73.43	1816.000	.021*
	Diğer	42	92.26		
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	44.15	673.000	.480
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	49.03		
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	22.30	236.000	.005*
	Diğer	42	35.88		

Tablo 27’de gösterilen Mann Whitney U testi sonucunda, "yalnız baba (1. kuşak) ile diğer" işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilerle aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Bununla birlikte "yalnız çocuk (2. kuşak) ile diğer" işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilerle aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşünceler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu analizler doğrultusunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Böylece çıkan sonuçlara göre, aile işletmesinde ikinci kuşağın işe karşı aidiyet duygusu geliştirmesi işletmede önemli stratejik yönetim kararları veren kişilere göre değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

7.3.19. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₁₉: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 28. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P	
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	İlkokul	50	22.9800	5.02033	119.43	13.674	.033*
	Ortaokul	54	25.4815	4.64084	155.76		
	Lise	69	22.4638	4.88870	111.08		
	Ön lisans	18	24.0000	3.86538	132.14		
	Lisans	53	23.2830	4.14811	122.03		
	Yüksek Lisans	4	22.0000	2.44949	91.50		
	Doktora	3	24.3333	7.57188	122.33		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 28’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 28 incelendiğinde eğitim durumuna göre gruplar arasında konuya ilişkin görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H₁₉ hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda aşağıda Tablo 29’da görülen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	N	Sıra Ortalama	U	P	
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	İlkokul	50	44.93	971.500	.014*
	Ortaokul	54	59.51		
	İlkokul	50	44.93	1620.000	.521
	Lise	69	58.48		
	İlkokul	50	33.50	400.000	.485
	Ön lisans	18	37.28		
	İlkokul	50	51.52	1301.000	.874
	Lisans	53	52.45		
	İlkokul	50	27.93	78.500	.476
	Yüksek Lisans	4	22.12		
	İlkokul	50	26.95	72.500	.923
	Doktora	3	27.83		
	Ortaokul	54	73.85	1223.000	.001*
	Lise	69	52.72		
	Ortaokul	54	38.51	377.500	.156
	Ön lisans	18	30.47		
	Ortaokul	54	61.51	1025.500	.011*
	Lisans	53	46.35		
	Ortaokul	54	30.57	50.000	.074
	Yüksek Lisans	4	15.00		
	Ortaokul	54	29.31	64.500	.554
	Doktora	3	23.50		
	Lise	69	42.51	518.500	.281
	Ön lisans	18	49.69		
	Lise	69	58.88	1648.000	.350
	Lisans	53	64.91		
	Lise	69	37.17	126.000	.770
	Yüksek Lisans	4	34.00		
	Lise	69	36.30	90.000	.703
	Doktora	3	41.00		
	Ön lisans	18	38.56	431.000	.540
	Lisans	53	35.13		
	Ön lisans	18	12.42	19.500	.155
	Yüksek Lisans	4	7.38		
Ön lisans	18	11.22	23.000	.685	
Doktora	3	9.67			
Lisans	53	29.58	75.500	.338	
Yüksek Lisans	4	21.38			
Lisans	53	28.61	73.500	.826	

Doktora	3	26.50		
Yüksek Lisans	4	4.12		
Doktora	3	3.83	.550	.857

Tablo 29'da gösterilen Mann Whitney U testi sonucunda, "ilkokul mezunu olanlar ile ortaokul mezunu olanlar" arasında; "ortaokul mezunu olanlar ile lise mezunu olanlar" arasında ve "ortaokul mezunu olanlar ile lisans mezunu olanlar" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu analizler doğrultusunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında kişilerin eğitim durumlarının belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Böylece ikinci kuşağın farklı eğitim seviyelerine sahip olmalarının işe karşı aidiyet duygusu geliştirmemelerinin bir sebebi olduğu sonucuna ulaşmamız mümkündür.

7.3.20. İşletme Sahipliğine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₀: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 30. İşletme Sahipliğine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	Tek bir Aile Üyesindedir	130	23.4154	4.61340	123.64	13.062	.005*
	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığından Oluşmaktadır	98	23.0204	5.02361	119.14		
	Halka Açık Ortaklıktır.	15	27.3333	2.19306	190.87		
	Diğer	8	24.0000	3.66450	126.69		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletme sahipliğine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 30'da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 30 incelendiğinde, işletme sahipliğine göre gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya

koyan görüşler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, aşağıda Tablo 31’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31. Katılımcıların İşletme Sahipliğine Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

İşletmenin Sahipliği		N	Sıra Ortalama	U	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	Tek bir Aile Üyesindedir	130	116.37	6127.500	.622
	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığından Oluşmaktadır	98	112.03		
	Tek bir Aile Üyesindedir	130	68.85	435.000	.000*
	Halka Açık Ortaklıktır.	15	109.00		
	Tek bir Aile Üyesindedir	130	69.43	511.000	.934
	Diğer	8	70.62		
	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığından Oluşmaktadır	98	52.93	336.500	.001*
	Halka Açık Ortaklıktır.	15	83.57		
	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığından Oluşmaktadır	98	53.18	361.000	.710
	Diğer	8	57.38		

Tablo 31’de yapılan analiz sonucunda, "tek bir aile üyesinin elinde olan işletme sahipliği ile halka açık ortaklık olan işletme sahipliği" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$).

Ayrıca yapılan analiz sonucunda, "tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşan işletme sahipliği ile halka açık ortaklık olan işletme sahipliği" arasında da aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu analizler sonucunda, aile işletmelerinde işletme sahipliğinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü aile işletmelerinin gelişim dönemlerinde işletme sahipliğinin yapısı işletmedeki karar alma yetkisi, karar alma şekli ve örgüt yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu durum ise doğal olarak işletme içerisinde karmaşık (kompleks) bir örgüt yapısını ortaya çıkarmaktadır. Oluşan şartlar altında işletme sahipliğine bağlı olarak aile işletmelerinde ikinci kuşak işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştiremeyebilir.

7.3.21. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

H₂₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 32. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	U	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Erkek	213	22.95	4.28	127.25		
	Kadın	38	22.34	5.38	119.01	3781.500	.518

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin cinsiyete göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 32’de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 32 incelendiğinde katılımcılara göre, ikinci kuşağın cinsiyeti ile mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa yönelik görüşlerin birbirine oldukça yakın olduğu ve gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H₂₁ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında ikinci kuşağın cinsiyetinin belirleyici olmadığı söylenebilir. Böylece aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan ikinci kuşağın cinsiyetinin işletmede mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunu çıkarmasında etkili olan bir değişken olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.22. Katılımcıların Yaşına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 33. Katılımcıların Yaşına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	21-30	57	23.1754	5.08191	130.52	3.933	.415
	31-40	101	22.6931	4.62546	123.72		
	41-50	65	22.3077	3.95254	116.35		
	50-60	21	24.0952	3.43373	146.98		
	60 ve Üstü	7	24.2857	3.54562	148.79		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların yaşına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 33'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 33 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin yaş gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H₂₂ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun farklı yaş gruplarına bağlı olarak ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılabilir.

7.3.23. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 34. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	1-5 yıl	52	23.9615	4.13953	144.99	6.333	.176
	6-10 yıl	78	22.7179	4.50367	124.52		
	11-15 yıl	40	21.6500	4.70978	107.24		
	16-20 yıl	28	22.7857	5.07979	124.07		
	20 yıldan fazla	53	22.9623	4.04286	124.73		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin faaliyet süresine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 34’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 34 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{23} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, işletmelerin faaliyette buldukları sürenin ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunu üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, ikinci kuşağın kaynakları savurganca kullanmasının işletmenin faaliyette bulunduğu süreyle bir ilgisinin bulunmadığı yönünde olduğunu söyleyebiliriz.

7.3.24. İşletmelerin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₄:Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 35. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Anonim Şirket	38	21.5789	4.38444	105.61	10.754	.030*
	Limited Şirket	59	23.5085	4.26846	134.19		
	Kollektif Şirket	9	19.1111	4.40013	68.44		
	Tek Şahıs Şirketi	142	23.1408	4.42846	131.01		
	Diğer	3	24.6667	4.93288	158.67		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin yasal statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 35’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 35 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin işletmenin yasal statüsüne göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{24} hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda Tablo 36’da görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 36. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	İşletmenin Yasal Statüsü	N	Sıra Ortalama	U	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Anonim Şirket	38	42.11	759.000	.052
	Limited Şirket	59	53.44		
	Anonim Şirket	38	25.47	115.000	.129
	Kolektif Şirket	9	17.78		
	Anonim Şirket	38	76.09	2150.500	.054
	Tek Şahıs Şirketi	142	94.36		
	Anonim Şirket	38	20.43	35.500	.280
	Diğer	3	28.17		
	Limited Şirket	59	36.78	131.000	.014*
	Kolektif Şirket	9	19.56		
	Limited Şirket	59	102.81	4082.500	.776
	Tek Şahıs Şirketi	142	100.25		
	Limited Şirket	59	31.17	69.000	.520
	Diğer	3	38.00		
	Kollektif Şirket	9	40.44	319.000	.012*
Tek Şahıs Şirketi	142	78.25			
Kollektif Şirket	9	5.67	6.000	.157	
Diğer	3	9.00			

Tablo 36'da gösterilen Mann Whitney U testi sonucunda, "limited şirket ile kolektif şirket" yasal statüleri arasında ve "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" yasal statüleri arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .05$).

Bu analizler sonucunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca katılımcıların görüşleri doğrultusunda, aile işletmelerinde ikinci kuşağın kaynakları kontrolsüzce (savurganca) kullanmasının, işletmenin yasal statülerinin (örneğin tek şahıs şirketinin diğer anonim ve limited şirketlere göre daha küçük ölçeklerde olması, hukuki yapılarının birbirlerinden farklı olması gibi) birbirinden farklı ölçeklerde ve yapılarda olmasından kaynaklandığını ileri sürebiliriz.

7.3.25. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₅: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 37. İşletmenin Ortak Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanımı	Yok	124	23.0484	4.00377	128.68	6.090	.193
	Bir Ortak	51	21.8039	5.39266	110.75		
	İki Ortak	42	23.1190	4.96427	129.26		
	Üç Ortak	18	24.7222	2.88619	155.47		
	Dört Ortak ve Üzeri	16	22.0625	4.13874	112.09		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin ortak sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 37’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 37 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin işletmenin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H₂₅ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda aile işletmelerindeki ortak sayısının ikinci kuşağın kaynakları kontrolsüzce kullanması üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu bakımdan katılımcıların görüşleri doğrultusunda, işletmenin kaç tane ortaktan oluştuğunun ikinci kuşaktan olan kişinin mevcut kaynakları kontrolsüzce kullanılmasının bir nedeni olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca aile işletmelerinde ikinci kuşağın mevcut kaynakları savurganca kullanmasının işletmenin ortak sayısına bağlı olarak gerçekleşen bir değişken olmadığını söylemek mümkündür.

7.3.26. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₆: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 38. İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	1-9 Kişi	95	22.9895	4.47093	127.78	4.698	.195
	10-49 Kişi	98	23.3469	4.29121	134.41		
	50-250 Kişi	35	22.0286	4.89589	110.99		
	250'den Fazla	23	21.5652	4.28344	105.67		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmedeki çalışan sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 38'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 38 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{26} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun işletmedeki çalışan sayısına bağlı olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu bakımdan, ikinci kuşağın işletme kaynaklarını kontrolsüzce kullanmasının işletmede istihdam edilen çalışan sayısından bağımsız olarak gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

7.3.27. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₇: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 39. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	1-5 Kişi	186	23.2849	4.36317	132.47	11.983	.007*
	6-10 Kişi	51	22.4118	4.41441	118.93		
	11-20 Kişi	10	18.5000	4.03457	58.90		
	21-50 Kişi	4	20.0000	4.54606	82.88		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz sonucunda, Tablo 39’da görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 39 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{27} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre yapılan Mann Whitney U testi sonucunda aşağıda Tablo 40’da görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 40. İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	Çalışan Aile Üyesi sayısı	N	Sıra Ortalama	U	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	1-5 Kişi	186	117.51	4228.500	.234
	6-10 Kişi	51	124.43		
	1-5 Kişi	186	101.41	388.00	.002*
	11-20 Kişi	10	44.30		
	1-5 Kişi	186	96.29	224.500	.174
	21-50 Kişi	4	58.62		
	6-10 Kişi	51	33.43	131.000	.015*
	11-20 Kişi	10	18.60		
	6-10 Kişi	51	28.59	72.000	.329
	21-50 Kişi	4	20.50		

Tablo 40'da gösterilen Mann Whitney U testi sonucunda, "1-5 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler ile 11-20 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler" arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Aynı zamanda "6-10 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler ile 11-20 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler" arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$).

Bu analizler doğrultusunda, aile işletmesinde çalışan aile üyesi sayısının işletmede mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte çıkan sonuçlar doğrultusunda, bir aile işletmesinde 11-20 kişi arasında aynı kan bağından olan çalışan aile üyesi varsa o işletmede mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkma olasılığının diğer çalışan aile üyesi sayısı gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

7.3.28. İşletmede Önemli Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₈: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 41. İşletmede Önemli Yönetim Kararlarını Veren Kişiye Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	23.2982	3.92841	132.38	19.850	.000*
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	20.1500	4.09460	78.78		
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	21.9067	5.01666	111.72		
	Diğer	42	24.6905	4.03937	156.67		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede yönetim kararlarını veren kişiye göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 41’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 41 incelendiğinde gruplar arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılmasına ilişkin görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{28} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda aşağıda Tablo 42’de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 42. İşletmede Önemli Yönetim Kararlarını Alan Kişiye Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

		N	Sıra Ortalama	U	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Yalnız Baba (1. Kuşak)	186	132.38	616.500	.001*
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	51	78.78		
	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	101.23	3565.000	.053
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	85.53		
	Yalnız Baba (1. Kuşak)	114	74.06	1888.000	.042*
	Diğer	42	90.55		
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	39.42	578.500	.116
	Her ikisi Birlikte (1. Kuşak + 2. Kuşak)	75	50.29		
	Yalnız Çocuk (2. Kuşak)	20	19.02	170.500	.000*
	Diğer	42	37.44		

Tablo 42’de gösterilen Mann Whitney U testi sonucunda, "yalnız baba (1. kuşak) ile yalnız çocuk (2. kuşak)" işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilerle mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık

tespit edilmiştir ($p<.05$). Ayrıca "yalnız baba (1. kuşak) ile diğeri" işletmede önemli yönetim kararlarını alan işletme sahipleri ile mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılmasına sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Bununla birlikte "yalnız çocuk (2. kuşak) ile diğeri" işletmede önemli yönetim kararlarını alan işletme sahipleri arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılmasına sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$).

Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre aile işletmelerinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde önemli stratejik yönetim kararlarını veren işletme sahiplerine bağlı olarak işletmeye ait mevcut kaynakların kontrolsüz kullanımının değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkün olabilir. Aile işletmesinde önemli stratejik yönetim kararlarını veren kişilerle mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasındaki nedenin yalnız baba (1. kuşak) ile yalnız çocuk (2. kuşak) arasındaki ilişkiler olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda aile işletmelerinin duyu yoğunluklu ve çatışmaya açık yapılar olması bu durumu destekler niteliktedir.

7.3.29. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₂₉: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır

Tablo 43. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (\pm)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Kontrolsüz Kaynak Kullanımı	İlkokul	50	22.6200	3.93254	119.70	2.415 .878
	Ortaokul	54	22.7778	3.93181	124.75	
	Lise	69	22.5942	4.75679	122.38	
	Önlisans	18	24.0000	4.48527	147.78	
	Lisans	53	23.0377	5.07620	129.76	
	Yüksek Lisans	4	24.2500	5.25198	136.00	
	Doktora	3	23.0000	5.00000	126.17	

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 43’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 43 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{29} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında eğitim durumu değişkeninin bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

7.3.30. İşletme Sahipliğine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₃₀: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 44. İşletme Sahipliğine Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Tek bir Aile Üyesindedir	130	23.0769	4.04742	129.62	1.493	.684
	Tamamı Aile Üyelerinin Ortaklığından Oluşmaktadır	98	22.5000	5.04669	119.65		
	Halka Açık Ortaklıktır.	15	23.4667	4.83834	137.80		
	Diğer	8	22.7500	2.25198	122.88		

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletme sahipliğine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda Tablo 44’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 44 incelendiğinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşlerin işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>.05$).

Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{30} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda, mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında işletme sahipliği türlerinin bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu durumun ortaya çıkmasına işletme sahipliği türlerindeki yönetim anlayışlarının birbirlerinden farklı olmasının sebep olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü farklı yönetim ve işletme sahipliği anlayışları bazen sorunun çıkmasına bazen ise çıkmamasına neden olabilir.

7.3.31. İllere Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₃₁: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 45. İllere Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
İtaatsizlik	Gaziantep	162	28.3519	5.00741	116.41	9.048	.011*
	Kahramanmaraş	65	29.9692	3.57932	138.69		
	Adıyaman	24	31.0417	3.45756	156.33		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin bulunduğu illere göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 45’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 45 incelendiğinde gruplar arasında işletmelerin bulunduğu Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri ile katılımcıların itaatsizlik sorununa ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu bulgu dikkate alınarak H_{31} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi iller arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, aşağıda Tablo 46’da görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 46. İllere Göre İtaatsizlik Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

		N	Sıra Ortalama	U	P
İtaatsizlik	Gaziantep	162	116.41	4322.000	.035*
	Kahramanmaraş	65	138.69		
	Gaziantep	162	116.41	1334.000	.013*
	Adıyaman	24	156.33		
	Kahramanmaraş	65	138.69	662.000	.273
	Adıyaman	24	156.33		

Buna göre, yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler" ve "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Buna karşılık olarak ise "Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında itaatsizlik sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların

görüşlerine göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerindeki rekabet, piyasa şartları, işletme ve aile yapısının özellikleri, aile desteği, aile uyumu, aile üyelerinin dinamikleri, değerleri ve ilişkileri gibi özelliklerin diğer illere göre farklılıklar göstermesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

7.3.32. İllere Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₃₂: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 47. İllere Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Aidiyet	Gaziantep	162	22.6852	4.87543	113.65		
Duygusunun	Kahramanmaraş	65	24.9846	4.66199	147.61	13.337	.001*
Gelişmemesi	Adıyaman	24	25.1250	1.72734	150.85		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin bulunduğu illere göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 47'de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 47 incelendiğinde işletmelerin buldukları iller ile aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < .05$). Bu bulgu dikkate alınarak H₃₂ hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi iller arasında olduğunu saptamak için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, aşağıda Tablo 48'de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 48. İllere Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

		N	Sıra Ortalama	U	P
Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi	Gaziantep	162	105.34	3862.000	.002*
	Kahramanmaraş	65	135.58		
	Gaziantep	162	89.81	1346.000	.015*
	Adıyaman	24	118.42		
	Kahramanmaraş	65	45.02	778.500	.989
	Adıyaman	24	44.94		

Tablo 48'de gösterilen analiz sonucunda, "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler" ve "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). Buna karşılık olarak ise "Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Buna göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmelerde aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun yüksek olmasının nedeninin ikinci kuşağın ihtiyaçları ile sahip olduğu değer yargılarının yaptığı iş ile uyumlu olmaması olduğu söylenebilir.

7.3.33. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

H₃₃: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 49. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	χ^2	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Gaziantep	162	22.3519	4.40704	116.73	7.503	.023*
	Kahramanmaraş	65	23.7077	4.27830	142.42		
	Adıyaman	24	24.0417	4.89435	144.12		

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin bulunduğu illere göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 49'da görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 49 incelendiğinde işletmelerin buldukları iller (Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman) ile mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < .05$). Bu bulgu dikkate alınarak H_{33} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi iller arasında olduğunu saptamak için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda aşağıda Tablo 50'de görülen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 50. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

		N	Sıra Ortalama	U	P
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Gaziantep	162	107.14	4153.500	.013*
	Kahramanmaraş	65	131.10		
Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması	Gaziantep	162	91.09	1553.500	.112
	Adıyaman	24	109.77		
	Kahramanmaraş	65	44.32	735.500	.679
	Adıyaman	24	46.85		

Tablo 50'de yapılan analiz sonucunda, "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler" ve "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < .05$).

Bu analizler doğrultusunda katılımcıların görüşlerine göre, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğünü söylemek mümkün olabilir. Buna göre, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun diğer illere göre daha fazla görülmesinin nedeni olarak Gaziantep ilindeki yaşam standartlarının yüksek olması, sosyal yaşamın ve imkanların geniş olması gösterilebilir. Ayrıca Gaziantep'teki aile işletmeleri, aile ve iş ilişkileri bakımından geleneksel bir yönetim anlayışı göstermektedirler. Bu durumun Gaziantep'teki işletmelerin hem içinde faaliyet gösterdikleri sektörün hem de şehrin sürekli olarak gelişen bir yapıya sahip olmasından kaynaklandığını ileri sürebiliriz.



HİPOTEZLER

Araştırmada kurulan hipotezlerin kabul ya da red durumları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Hipotez No	Hipotezler	Kabul / Red Durumu
H₁	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₂	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₃	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₄	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₅	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₆	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₇	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₈	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red

H₉	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₁₀	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₁₁	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₁₂	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₁₃	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır	Red
H₁₄	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₁₅	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₁₆	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₁₇	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₁₈	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır	Kabul
H₁₉	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₂₀	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul

H₂₁	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₂₂	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₂₃	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₂₄	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₂₅	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin ortak sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₂₆	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₂₇	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmedeki çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₂₈	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₂₉	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Red
H₃₀	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler işletme sahipliğine göre farklılaşmaktadır.	Red

H₃₁	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₃₂	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul
H₃₃	Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	Kabul

Buna göre araştırma kapsamında 33 tane hipotez kurulmuştur. Yukarıdaki tabloda gösterilen hipotezler istatistiksel olarak analize dahil edilerek kabul veya red durumları belirtilmiştir. Araştırmada kurulan 33 hipotezden 13 tanesi değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ve hipotezler kabul edilmiştir. Kabul edilen hipotezler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılabilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmelerin yasal statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmelerin yasal statülerine göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre, yapılan Mann Whitney U testi sonucunda "anonim şirket ile limited şirket" ve "anonim şirket ile kolektif şirket" yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Ayrıca "limited şirket ile kolektif şirket" yasal statüleri arasında ve "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Bu analizler sonucunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre işletmenin yasal statüsünün türüne

göre aile işletmelerinde itaatsizlik sorununun ortaya çıktığı ve yaşanmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda erkeklerin kadınlara göre anlamlı şekilde daha yüksek skor elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında ikinci kuşağın erkek ya da kadın olmasının belirleyici olduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmelerin yasal statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmelerin yasal statülerine göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{14} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda "anonim şirket ile limited şirket" ve "tek şahıs şirketi ile anonim şirket" sahiplerinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşüncelerinin anlamlı şekilde farklılık arz ettiği ($p<.05$) tespit edilmiştir. Ayrıca, "limited şirket ile kolektif şirket" ve "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" sahiplerinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşüncelerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p<.05$) saptanmıştır. Bu analizler sonucunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte işletmenin yasal statüsünün türüne göre aile işletmelerinde aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasının muhtemel olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile sayısına göre istatistiksel açıdan

anlamli olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{17} hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "1-5 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler ile 11-20 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$).

Bununla birlikte analiz sonucunda "6-10 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler ile 11-20 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Bu analizler doğrultusunda, aile işletmesinde çalışan aile yesi sayısının işletmede aidiyet duygusunun ortaya çıkmasında belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, yapılan analiz sonucunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun yaşanmasının çalışan aile yesi sayısına göre değişkenlik gösterdiği düşünülebilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{18} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "yalnız baba (1. kuşak) ile diğer" işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilerle aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$).

Aynı zamanda "yalnız ocuk (2. kuşak) ile diğer" işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilerle aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşünceler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre aile işletmelerinde aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde önemli stratejik yönetim kararlarını veren kişilere göre bağlı olarak işletmeye olan aidiyet duygusunun gelişiminin değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda çıkan sonuçlara bağlı olarak yalnız birinci kuşak ya da yalnız ikinci kuşak ile diğerleri arasında anlamlı bir farklılığın

ortaya çıkması, bize aile işletmelerinde yalnız birinci kuşağın kararlar aldığı girişimcilik dönemi ile yalnız ikinci kuşağın ve diğerlerinin birlikte kararlar almaya başladığı büyüme ve gelişme dönemindeki kompleks aile işletmelerinin yapısal özelliklerini gösterdiğini söyleyebiliriz.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{19} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; "ilkokul mezunu olanlar ile ortaokul mezunu olanlar" arasında, "ortaokul mezunu olanlar ile lise mezunu olanlar" arasında ve "ortaokul mezunu olanlar ile lisans mezunu olanlar" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında eğitim durumlarının belirleyici olduğu söylenebilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde kişilerin eğitim durumlarına bağlı olarak işletmeye olan aidiyet duygusunun gelişiminin değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletme sahipliğine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletme sahipliğine göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "tek bir aile üyesinin elinde olan işletme sahipliği ile halka açık ortaklık olan işletme sahipliği" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$).

Ayrıca yapılan analiz sonucunda, "tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşan işletme sahipliği ile halka açık ortaklık olan işletme sahipliği" arasında da aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu analizler sonucunda, aile işletmelerinde işletme sahipliğinin aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte yapılan analizler sonucunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun yaşanmasının işletme sahipliğinin yapısına göre bağlılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Çünkü tek bir aile üyesine ait olan aile işletmeleri, tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşan ya da halka açık olan daha profesyonel bir yapı olan ortaklık yapılarında, aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun yaşanmasında her iki işletme sahipliği tipinde de ikinci kuşak kişiler işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştiremiyorlar. Bu durumun işletme sahipliğinin türüne göre baskın olan sorumlu kişilerin yapılarından ve uygulamalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmelerin yasal statülerine göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz sonucunda konuya ilişkin görüşlerin işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{24} hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre, yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "limited şirket ile kollektif şirket" yasal statüleri arasında ve "kollektif şirket ile tek şahıs şirketi" yasal statüleri arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<.05$).

Bu analizler sonucunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin anonim, kollektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, işletmenin yasal statüsünün türüne göre aile işletmelerinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasının ve yaşanmasının muhtemel olduğu düşünülebilir.

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, gruplar arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{27} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "1-5 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler ile 11-20 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler" arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Aynı zamanda "6-10 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler ile 11-20 kişi arasında çalışan aile üyesinin bulunduğu işletmeler" arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Bu analizler doğrultusunda, aile işletmesinde çalışan aile üyesi sayısının işletmede mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasında belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, yapılan analizler sonucunda katılımcıların görüşlerine göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun yaşanmasının çalışan aile üyesi sayısına göre değişkenlik gösterdiği düşünülebilir.

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını alan kişiye göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda, gruplar arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılmasına ilişkin görüşlerin işletmede önemli yönetim kararlarını alan kişiye göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H_{28} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "yalnız baba (1. kuşak) ile yalnız çocuk (2. kuşak)" işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilerle mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa yönelik düşünceler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Ayrıca "yalnız baba (1. kuşak) ile diğer" işletmede önemli yönetim kararlarını alan işletme sahipleri ile mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılmasına sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık

saptanmıştır ($p<.05$). Bununla birlikte "yalnız çocuk (2. kuşak) ile diğeri" işletmede önemli yönetim kararlarını alan işletme sahipleri arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılmasına sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<.05$).

Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre aile işletmelerinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişilere bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde önemli stratejik yönetim kararlarını veren işletme sahiplerine bağlı olarak işletmeye ait mevcut kaynakların kontrolsüz kullanımının değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkün olabilir. Aynı zamanda çıkan sonuçlara bağlı olarak yalnız birinci ve ikinci kuşak, yalnız birinci kuşak ve diğeri ile yalnız ikinci kuşak ve diğeri arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkması, bize aile işletmelerinde özellikle büyüme ve gelişme döneminden itibaren aile işletmelerindeki yaşam dönemlerine bağlı olarak kaynakların savurgan bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmelerin bulunduğu illere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında işletmelerin bulunduğu Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri ile katılımcıların itaatsizlik sorununa ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu bulgu dikkate alınarak H_{31} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi iller arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre, yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler" ve "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Buna karşılık olarak ise "Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında itaatsizlik sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bunun nedeni olarak Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerinde yer alan aile üyelerinin kültürel, sosyal ve ekonomik olarak diğeri illerde

faaliyet gösteren işletmelerdeki aile üyelerinden farklı özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte itaatsizlik sorunu daha çok yönetimde birden fazla kuşağın özellikle birinci ve ikinci kuşağın aktif olarak çalıştığı aile işletmelerinde yaşanmaktadır. Bu durumun Gaziantep'teki kurucu ve girişimci olan birinci kuşağın para, otorite, sosyal yaşam ve diğer ilişkiler bakımından diğer illere göre ikinci kuşakla farklı değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin faaliyette bulunduğu illere göre farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi analizi sonucunda, işletmelerin buldukları iller ile aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<.05$). Bu bulgu dikkate alınarak H_{32} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi iller arasında olduğunu saptamak için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler" ve "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Buna karşılık olarak ise "Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu analizler doğrultusunda, katılımcıların görüşlerine göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde diğer illere (Kahramanmaraş ve Adıyaman) göre, ikinci kuşağa birinci kuşak tarafından yapacağı iş ile ilgili tercihlerinin sorulmaması, devretme ile ilgili stratejik planlar yapılırken ikinci kuşağa işletmeyi yönetme isteği ile ilgili kişisel görüşleri ve beklentilerinin sorulmaması ile bir yetiştirme planının hazırlanmaması gibi nedenlerden dolayı ikinci kuşağın işletmeye karşı aidiyet duygusu geliştirmesine ve işini severek yapıp sahiplenmemesine neden olduğu ileri sürülebilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin bulunduğu illere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi analizi sonucunda, işletmelerin buldukları iller (Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman) ile mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < .05$). Bu bulgu dikkate alınarak H_{33} hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılığın hangi iller arasında olduğunu saptamak için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre, yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler" ve "Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < .05$).

Bu analizler doğrultusunda katılımcıların görüşlerine göre, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğünü söylemek mümkündür. Buna neden olarak Gaziantep'te bulunan aile işletmelerinde ikinci kuşağın kendini ispatlamak adına risk alma eğilimleri yüksek olan yatırım kararları alıp kaynakları savurganca kullanmasının ve çocukların şımarık yetiştirilmesinin diğer illere göre (Kahramanmaraş ve Adıyaman) farklılık göstermesine neden olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmada kurulan hipotezlerin kabul ya da red durumlarına bağlı olarak; red edilen hipotezler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılabilir. Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla kurulan hipotezlerden red edilenlerin büyük bir kısmının itaatsizlik sorunu tespit etmek amacıyla kurulan hipotezlerde olduğu görülmüştür. İtaatsizlik ile ilgili olarak kurulan ve red edilen hipotezlerin sayısının aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kullanılmaması sorunlarını ortaya koyan görüşler ile ilgili hipotezlere göre daha fazla oldu görülmüştür. Buna göre, itaatsizlik sorunu ile ilgili görüşlerin diğer aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunlarını ortaya koyan görüşlere göre daha az önemli olarak görüldüğü düşünülmektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1. Sonuç

Günümüzdeki işletme yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve uzun dönemde işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için işletmelerin kurumsallaşmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bilimsel bir disiplin olarak işletme yönetimi alanında işletmelerin doğması, gelişmesi, olgunlaşması ve yaşamının sona ermesi gibi işletmelerin yaşam dönemleri tıpkı canlı bir organizma gibi işletmelerde ele alınmakta ve incelemektedir. Bu yaklaşım işletmeleri canlı organizma metaforunu kullanarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu çerçevede işletme sahipliği aile işletmelerinin yaşam dönemlerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinin en önemli sorunları arasında bir sonraki kuşağa devir konusu ve yaşam sürelerinin kısalığı gelmektedir. Türkiye’de 1924-1984 arasındaki dönemde faaliyet gösteren aile işletmelerinin % 70’i üçüncü kuşağa ulaşamamıştır (Şanal, 2011:116). Hem Türkiye hem de Dünya ekonomisi açısından bu denli büyük bir öneme sahip olan aile işletmelerinin sürekliliklerini uzun yıllar devam ettirebilmek için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar genel olarak incelendiğinde aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanabilmesi için başarılı bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturulup ikinci kuşağa geçişte etkili bir devretme planının hazırlanıp uygulanması gerekmektedir. Bununla birlikte sürekliliğin sağlanmasında işletmelerin ikinci kuşağa başarılı bir şekilde devredilmeleri büyük önem arz etmektedir. Bunun için de aile işletmelerinin işletme yapısına uygun bir planın ve devretme sürecinin oluşturulması gerekir. İkinci kuşaktan kaynaklanan sorunların çözümü, başarılı bir devretme sürecini kolaylaştırır.

İkinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar, aile üyelerinin iş yönetme biçimleri, davranışları, aile ve iş ilişkilerinin birbirleri ile uyumlu olmaması ve kurumsallaşamamak gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa sağlıklı bir şekilde devredilebilmesi için başarılı bir planlama yapmak gerekmektedir. Aile işletmelerinde ikinci kuşağın işletmenin yönetimini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için birinci kuşağın zaman içinde kazanmış oldukları iş ile ilgili birikimleri ve sahip olunan aile değerlerini aşamalı olarak devretmesi yerinde olacaktır. Bu planlama doğru ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse işletmenin sürekliliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Aile işletmeleri, içinde faaliyet gösterdikleri ülke ekonomisine yön veren ve işletmeler açısından birçok araştırmada incelenen bir konu olmaktadır. Birinci kuşak kurucu girişimcilere göre aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar arasında; mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması, aidiyet duygusunun gelişmemesi, itaatsizlik, ikinci kuşağın eğitilmiş olmasına rağmen kabiliyetlerinin olmaması, ikinci kuşak arasında rekabet (kıskançlık) yaşanması ve son olarak ikinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliği sorunu görülmektedir.

Gelecekte aile işletmelerinin yönetimini ve sahipliğini üstlenecek olan ikinci kuşak aile üyeleri için aile ilişkilerinin yönetilmesi ve aile ile işletmenin beklentilerinin birbirine karıştırılmadan yönetilmesi gerektiği bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların engellenmesi için ikinci kuşağın yetiştirilmesine yönelik bir takım tedbirler alınabilir. Bunlar arasında ikinci kuşak aile üyeleri ile aile içi diyalogun geliştirilmesi, ikinci kuşağa yapacağı işin sevdirmesi, birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkilerin formel bir yapıya dönüştürülmesi ve ikinci kuşağın iş performansına göre bir ücretlendirmeye tabi tutulması sayılabilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar dahilinde birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin geleceğe yönelik olarak sahip oldukları sistematik bilgi birikimlerini ikinci kuşağın yetiştirilmesi için kullanmaları gereklidir. Çünkü ikinci kuşağın yetiştirilmesi işletmede ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların çözümlenmesine yardımcı olacaktır.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler bakımından işletmenin yasal statüsüne göre istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinin türlerinin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının etkili olduğu söylenebilir. Buradan işletmenin yasal statüsünün anonim ve limited şirketi gibi ölçek olarak sermaye ve ortaklık yapısı bakımından büyümeye başladıkça itaatsizlik sorununun da görülmeye başlandığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Bununla birlikte aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunlarını ortaya koyan görüşler bakımından işletmenin yasal statüsüne göre de istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Anonim ve limited şirketlerde hem ölçek bakımından hem de ortak sayısı bakımından işletmenin diğer yasal statülerine göre daha fazla olması ikinci kuşağın kendisini işe karşı ispat edecek fazla bir alan kalmamasından dolayı işe karşı aidiyet duygusunun gelişemeyebileceği sonucuna

ulaşılabilir. İşletmenin yasal statülerinin birbirlerinden farklı ölçeklerde ve hukuki yapılar da olmasından dolayı ikinci kuşağın mevcut kaynakları kontrolsüzce (savurganca) kullanabileceği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Bu çalışmada aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler bakımından eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. Bu sonuçlara göre kişilerin eğitim durumlarına bağlı olarak işletmeye olan aidiyet duygusunun gelişiminin değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Buradan kişinin eğitim seviyesi düştükçe işe karşı olan aidiyet duygusunun gelişiminin zayıfladığını söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler bakımından işletmede önemli yönetim kararlarını veren kişiye göre istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. Bu çerçevede işletmede önemli stratejik yönetim kararını veren kişinin yalnız birinci kuşak ya da yalnız ikinci kuşak olması kişilerin yalnız hareket etmek istemelerinin bir sonucu olarak diğer kişinin işletmeye ve işe karşı aidiyet duygu geliştirmesini zayıflatıldığını söyleyebiliriz. Ayrıca önemli yönetim kararlarını veren kişilerle mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkmasındaki neden olarak baba ve çocuk arasındaki ilişkiler, aile işletmelerinin duygu yoğunluklu ve çatışmaya açık yapılar olmasından kaynaklandığını ileri sürebiliriz.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. Buradan hareketle ikinci kuşak olan kişinin işletmeye ve işe karşı bir aidiyet duygusu geliştirmesinin üzerinde cinsiyetin belirleyici bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Böylece aile işletmelerinde ikinci kuşağın işe karşı aidiyet duygusu geliştirmesinin cinsiyete göre değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununu ortaya koyan görüşler bakımından işletmede çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlılık bulunmuştur. Buna göre katılımcıların görüşleri doğrultusunda bir aile işletmesinde, 11-20 kişi arasında aynı kan bağından olan çalışan aile üyesi varsa o işletmede aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkması olasılığının diğer çalışan aile üyesi sayısı gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte çıkan sonuçlar doğrultusunda, bir aile işletmesinde çalışan aile

üyesi sayısı ne kadar artarsa mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya çıkma olasılığının da o kadar artacağını söylemek mümkün olabilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya koyan görüşler açısından işletme sahipliğine göre istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, halka açık ortaklıklarda aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin gelişim dönemlerinin işletme sahipliğinin yapısı işletmedeki karar alma yetkisi, karar alma şekli ve örgüt yapısını etkilemektedir. Bu durum karmaşık (kompleks) bir işletme yapısının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda ise işletmelerde karmaşık bir yapının ortaya çıkmasının kişinin işe karşı olan aidiyet duygusunu zayıflattığını söylemek mümkün olabilir.

Bu çalışmada aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya koyan görüşler bakımından Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Bulunan anlamlı farklılığın kaynağının Gaziantep ilinin hem Kahramanmaraş hem de Adıyaman illeri ile istatistiksel olarak bulunan ilişkiden kaynaklanmakta olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya koyan görüşler ile Gaziantep , Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bununla birlikte bu sonuçlara göre, ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde daha fazla olduğu söylenebilir. Aynı şekilde yapılan analizler sonucunda mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun ortaya koyan görüşler açısından Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık ise Gaziantep ve Kahramanmaraş arasında ilişkiden kaynaklanmaktadır. Buna göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmelerde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun diğer iller ile olan anlamlılıklarına bağlı olarak daha yüksek olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bu bakımdan ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde diğer illere göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Bu çalışma ile birlikte elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan önemli sorunlar olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yapılan bu çalışma, aile işletmelerine etkin ve verimli çalışmaları konusunda yol gösterici olabilecek bir niteliktedir. Aynı zamanda aile işletmelerinin ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar hakkında bilgi sahibi olup konuyla ilgili gerekli önlemleri almaları konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

8.2. Öneriler

Aile işletmelerinin diğer işletme türlerine göre değişime daha az açık ve daha düşük oranda risk odaklı yönetildiği ileri sürülebilir. Aile işletmelerinde genel olarak yetki ve sorumluluk sınırını aile üyesi olup olmamanın belirlediğini söyleyebiliriz. Bu yüzden aile işletmelerinde biçimsel bir organizasyon şeması yapılmalı, görev tanımları net olarak belirlenmeli ve işletmede formel bir yapı oluşturulmalıdır.

Birinci kuşak aile işletmeleri yaptıkları işin hacmini arttırıp büyüdükleri zaman artık bağımsız bir yönetim kurulu oluşturup profesyonelleşmenin sağlanması sağlıklı olacaktır. Bu durum aile işletmelerinin birçoğunda tam olarak uygulanmamaktadır.

Aile işletmelerinde alınan kararlar işletme kültürü, iş yapma biçimi ve yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi gibi konular tamamen aileyi oluşturan aile üyelerinin duygu ve düşünceleri ile sahip oldukları kültürel yapının ve değer yargılarının toplamından oluşmaktadır. Bununla birlikte aile ve işletme politikaları genellikle birbirleriyle uyumludur. İkinci kuşak aile üyelerinin yeterli bilgi ve tecrübeye, birikime sahip olmadan işletme yönetimine getirilmesi hem kötü bir işletme yönetimine hem de işletmenin uzun dönemde sürekliliğine zarar veren bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan işletme yönetimine getirilecek olan ikinci kuşak aile üyelerinin işletmede rotasyona tabi tutularak çalıştırılmaları gerekmektedir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ve diğer çeşitli nedenlerden kaynaklanan sorunların çözümü için aile işletmelerinin de kurulması muhtemel bir formel yapı ve kurumsallaşma anahtar bir veri olarak kullanılabilir. Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinde karşılaşılan sorunların çözümü için yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak uygun plan ve programların hazırlanması gerekmektedir. Bunun için yönetici adaylarının yetiştirilerek önceden geleceğe hazırlanması yararlı olacaktır. Geleceğin yöneticileri olarak görülen yönetici adaylarının aile üyelerinden seçilebileceği gibi

dışarıdan profesyoneller de olabilir. Aile işletmelerinde yönetimin devri sürecine girilmeden önce yaşanan en önemli sorunlardan birisi ikinci kuşağın yapacağı iş için herhangi bir yeterlilik testine tabi tutulmadan yönetici olarak atanmasıdır. Bununla birlikte ikinci kuşağın aldıkları eğitimin yanında bir de yapacakları işe karşı kabiliyetlerinin olup olmaması incelenmelidir. Bu yüzden de yönetime getirilecek olan kişiye işe uygun özellikler taşıyıp taşımadığı işletmeye ait belirli kriterler üzerinden belirlenmelidir. Aksi takdirde ikinci kuşağa sadece aile üyesi olduğu için herhangi bir standart aramadan sorumluluk yüklemek uzun dönemde işletmenin sürekliliğine ciddi zararlar verebilir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler çerçevesinde yapılan analizler iller arasında çeşitli karşılaştırmalar yapmamıza fırsat sağlamıştır. Buna göre yapılan analizler doğrultusunda, Adıyaman ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ortalama olarak itaatsizlik sorunu daha fazla görülmesine rağmen tespit edilen anlamlı farklılıklara göre Gaziantep'in hem Kahramanmaraş ile hem de Adıyaman ili arasında anlamlı farklılık tespit edilmesinden dolayı Gaziantep'te itaatsizlik sorununun daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerindeki rekabet, piyasa şartları, işletme ve aile yapısının özellikleri, aile desteği, aile uyumu, aile üyelerinin dinamikleri, değerleri ve ilişkileri gibi özelliklerin diğer illere göre farklılıklar göstermesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler çerçevesinde Adıyaman ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu ortalama olarak daha fazla görülmektedir. Ancak Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile hem Kahramanmaraş hem de Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmesinden dolayı Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğünü söylememiz mümkündür.

Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun yapılan analizler sonucunda Adıyaman ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ortalama olarak daha fazla görülmesine rağmen Gaziantep ve Kahramanmaraş illeri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun diğer illere göre daha fazla olduğunu söylemek mümkün olabilir. Bununla birlikte Gaziantep ilinde mevcut

kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun görülmesinin nedenleri olarak Gaziantep ilinde yaşam standartlarının yüksek olması, sosyal yaşamın ve imkanların geniş olması, sektörün ve şehrin sürekli gelişen bir yapıya sahip olması gösterilebilir.

Bu çalışmada, yapılan analizler sonucunda ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortalamasının anlamlılığı diğer sorunlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun işletmelerde diğer sorunlara göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Buradan hareketle ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar arasında itaatsizlik sorununun önem derecesinin diğer sorunlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte Adıyaman ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde itaatsizlik sorununun ortalaması diğer illere göre daha yüksektir. Ancak Gaziantep ilinin diğer iller ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmesinden dolayı Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerinde itaatsizlik sorununun daha fazla olduğu söylenebilir. Bütün bunların sonucunda araştırmaya dahil edilen illerden Gaziantep'te sorunlar içinde en yüksek ortalamaya sahip olan itaatsizlik sorunu en fazla görülmesine rağmen katılımcılar tarafından kabul edilen hipotezlere bağlı olarak itaatsizlik sorununun diğer aidiyet duygusunun gelişmemesi ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunlarına göre daha az önemli derecede bir sorun olarak görüldüğü sonucuna ulaşabiliriz. Buradan hareketle Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin itaatsizlik sorununa daha fazla önem göstermesi gerektiğini söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- AKBULUT, Y.(2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları* (1.Baskı). İdeal Kültür Yayınları:İstanbul.
- AKÇA, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- AKDEMİR, A. (2001). *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset.
- AKDOĞAN, A. (2000). Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Kayseri Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, sayı.16, 31-48.
- ALACAĞLIOĞLU, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen:İstanbul.
- ALAYOĞLU, N. (2004). Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 522-533). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- ALPTEKİN, D. (2011). *Toplumsal Aidiyet ve Gençlik:Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ALTUNIŞIK, REMZİ, COŞKUN, BAYRAKTAROĞLU ve YILDIRIM. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (3. Baskı). İstanbul: Avcı Ofset.
- ALTUNIŞIK, REMZİ, COŞKUN, BAYRAKTAROĞLU ve YILDIRIM. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (4. Baskı). İstanbul: Avcı Ofset.
- ANDERSON, R.C. ve REEB, D.M. (2003). Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- APAYDIN, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- ARONOFF, McCLURE ve WARD (2011). *Family Business Succession The Final Test of Greatness*, A Family Business Publication.
- ARONOFF ve WARD (2001). *Family Business Values:How to Assure a Legacy of Continuity and Success*. Family Enterprise Publisher.
- ARSLAN, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- ARSLAN, M. (2014). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu.
- ASTRACHAN, J.H. (1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*, 1(2), 165-189.
- ASTRACHAN, J.H. ve SHANKER, M.C. (1996). Family Businesses' Contribution to The US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- AŞAN, C. (2010). *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- ATEŞ, M.R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri* (1.Baskı). İstanbul:Doğan Kitap.
- ATEŞ, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Basılmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ATEŞ, Ö. (2005). *Aile Şirketleri:Değişim ve Süreklilik*, Ankara:Ankara Ticaret Odası.
- ATILGAN, T.(2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç. *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri* (ss.100-114). Antalya.
- AYDIN, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü -Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması-*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- AYDIN, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- AYDINER, T. (2008). *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi:İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- AYRANCI, E. (2009). *Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- BAHAROĞLU, Ü. (2006). Çalışanların Yönetime Katılması. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 652-654). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- BALCI, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- BARNES, L. B. ve HERSHON, S.A. (1989). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 2(2), 187-202.
- BARRY, B. (1989). The Development of Organizational Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315.
- BAUMS ve SCOTT (2005). Taking Shareholder Protection Seriously? Corporate Governance in the United States and Germany. *European Corporate Governance Institute*, 1-22.
- BECKHARD, R. ve DYER W. Gibb DYER (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- BİLGİN, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- BIRLEY, S. (2001). Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, C. XXVI, 63-76.
- BOWMAN, N.(1991). Transferring Management in the Family-Owned Business. *U.S. Small Business Administration*, s.1-33.
- BOZKURT ve ERDURUR (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Journal of Entrepreneurship and Development*, 8(2), 57-78.
- BRIGGS, R.S. , CHEEK, M.J.(1986). The Role of Factor Analysis in the Development and Education of Personality Scales. *Journal of Personality*, 54(1), 106-148.
- BÜYÜKBEŞE, BAKAN ve GÜVEN (2004). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 307-314). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, KÖKLÜ ve ÇOKLUK (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (12.Baskı). Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık.
- CASELLI ve GENNAIOLI (2003). Dyanstic Management. *Francesco Caselli and Nicola Gennaioli NBER Working Paper No. 9442 January*, Revised February 2006 JEL No.E1, E2, G1, G3, O1, O4.
- CHARAN, HOFER ve MAHON (1980). From Entrepreneurial To Professional Management:A Set of Guidelines. *Theme Article*, 1-10.
- CHRISMAN, CHUA ve STEIER (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, sayı.18, 441-448.

- CHUA, J.H. , CHRISMAN, J.J. ve SHARMA, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- CHUNG, H.M. (2012). The Role Of Family Management And Family Ownership In Diversification: The Case Of Family Business Groups. *Asia Pac J Manag.vol.* 30, 871–891, DOI 10.1007/s10490-012-9284-x.
- COLE, P. M. (2000). Understanding Family Business Relationships: Preserving the Family in Family Business. *The Family Journal*, 8(4), 351-359.
- ÇELİK, N. ve BEDÜK, A. (2014). Vekalet Teorisi Yaklaşımı İle İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki. *Sakarya İktisat Dergisi, Sakarya Üniversitesi*, 43-67.
- ÇELİK, SOYSAL ve ALICI (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları:Kahramanmaraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 189-201). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- ÇETİN, ÖZCAN, TAŞKIRAN ve ÖZDEMİR (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi* (1.Baskı). İstanbul: İTO Yayınları.
- DANES, FITZGERALD ve DOLL (2000). Financial and Relationship Predictors of Family Business Goal Achievement. *Financial Counseling and Planning*, 11(2), 43-52.
- DEMİR ve YILMAZ (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- DE VRIES, M. (1993). The Dynamics Of Family Controlled Firms: The Good And The Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- DİL, M. ve GÜMÜŞTEKİN, E.G. (2008). Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi. *3. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 302-312). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- DİZDAR, A.A.(2012). *Kobilerin Halka Arz Süreci El Kitapçığı*, SPK Yatırımcıları Bilgilendirme Kitapçıkları-10:İstanbul.
- DONCKELS, R. ve FRÖHLICH, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- DONNELLY, R.G. (1988). The Family Business. *Harvard Business Review*, C. XLII, 93-105.
- DUMAS, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.

- DUNEMANN ve BARRETT, (2004). Family Business And Succession Planning A Review of The Literature. *Family and Small Business Research Unit, Faculty of Business and Economics, Monash University*, 1-48.
- DUNN, B. (1996). Family Enterprises in the UK: A Special Sector?. *Family Business Review*, 9(2), 139-155.
- DURMUŞ, YURTKORU ve ÇİNKO (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- DYER, G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 18-24.
- EISENHARDT, K., M. (1989). Agency Theory: An Assesment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), Jan. 57-74.
- ELALMIŞ, S.Ö. (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- ERDOĞMUŞ, N. (2004). *Aile İşletmeleri:İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi* (1.Baskı). İstanbul:İGİAD Yayınları.
- ERKAN, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim* (1.Baskı). Ekin Basım Yayın:Bursa.
- ERKMEN ve ŞAHİNOĞLU (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları İle Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(2), 267-294.
- FINDIKÇI, İ. (2014). *Aile Şirketleri* (5.Basım). İstanbul:Alfa Yayınları.
- FINCH, N. (2005). Identifying and Addressing The Causes of Conflict in Family Business. *MGSM, Working Paper Series, JEL Classifications: May*, s.1-22.
- FIEGENER, BROWN, PRINCE VE FILE (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*, C. VII, 315–318.4
- GERSICK, DAVIS, McCOLLOM, HAMPTON ve LANSBERG (1997). *Generation to Generation:Life Cycles of The Family Business*. Harvard Business School Press:Boston.
- GÜNEL, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- GÜNVER, B.A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları no:18.
- GÜNVER, B. A. (2004). *Aile İşletmelerinin Geleceği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.169-177). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- HANDLER, W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- HANKS, S. (2015). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. *Organization Births*, 1-12.
- HATİPOĞLU, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon* (1.Baskı). İstanbul:Beta Yayınevi.
- HEINRICHS, K. (2014). *Succession in Family Business*. Köln:Eul Verlag.
- HOLLANDER, B.S. ve ELMAN, N.S. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*, vol.1, 145-164.
- HOROWITZ, S. S.(1998). Three Stages of Successful Multigenerational Family Business. <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoac=Umass&ID=643>.
- İÇİN, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İLTER, M.H. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul:İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION WORLD BANK GROUP, (2008). *IFC Family Business Governance Handbook*. Second edition:Washington,USA.
- JAFFEE, D. T. (1990). *Working With the Ones You Love: Conflict Resolution & Problem Solving Strategies For a Successful Family Business*. Berkeley:Conari Press.
- KARCIOĞLU, F. ve YÜCEL, İ. (2004). Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(2), 103-117.
- KARPUZOĞLU, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (1.Basım). İstanbul:Hayat Yayınları.
- KARUSERCİ, H.O. (2008). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- KELEŞER, N. (2005). *Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Metal Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Örgütsel Yedekleme Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- KIBBLEWHITE ve GORDON (2008). *Family Business Management Perspectives Succession*, Institute for Family Business:ifb.UK.
- KOENTROJO, S. ve ELİYANA A. (2015). Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm. *International Journal of Business and Social Science*, 6:3, 128-136.
- KÖSE, M. (2010). *Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- KÖSEOĞLU, M.A. ve KARAYORMUK, K. (2008). Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi* (ss.289-300). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- LANSBERG, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- LANSBERG, I. (1999). *Succeeding Generations:Realizing The Dream of Families in Businesses*, Harvard Business School Press:USA.
- LEACH, P. ve BOGOD, T. (1999). *Guide to The Family Business* (3rd Edition). Kogan Page Limited:London.
- LEVINSON, D.J. (1986). A Conception of Adult Development, *Copyright by the American Psychological Association, Inc.* 0003-066X/86/, 41(1), 3-13.
- McCONAUGHY, D.L., MATTHEWS, C.H. ve FIALKO, A.S. (2001). Founding Family Controlled Firms:Performance, Risk, and, Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- MORGAN, G. (1998).*Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, MESS:İstanbul.
- MORRIS, WILLIAMS ve NEL (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68 - 81.
- MORTAZAI, VAHEDİ, ZAREI ve HEMMATİAN (2015). Investigating Appropriate Solutions for Transferring Family Business to Next Generations. *Research Journal of Recent Sciences*, 4(3), 25-33.
- MUSTAKALLIO, M.A. (2002). *Contractual And Relational Governance In Family Firms: Effects On Strategic Decision-Making Quality And Firm Performance*. Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business Doctoral Dissertations.

- ÖNAL, B. Y. (1996). Nakit Yönetiminin Önemi ve İşleyişi:Türkiye Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 93-104.
- ÖZALP, İ. ve ÖCAL, H. (2005). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- ÖZDAMAR, K. (2004). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir:Kaan Kitapevi.
- ÖZKAN, S. (2003). *21. Yüzyıl Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim ve Gelişim İhtiyaçları*. Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- ÖZKAYA, M. O. ve ŞENGÜL, C.M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma Konusuna" Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 109-126.
- PAZARCIK, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (33-41). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- PILLIS ve REARDON (2007). The Influence Of Personality Traits And Persuasive Messages On Entrepreneurial Intention. *Career Development International*, 12, 382-396. doi:10.1108/13620430710756762.
- POTOBSKY, V. G. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law. *International Labour Review*, 131:6-8.
- REID, DUNN, CROMIE VE ADAMS (1999). Family Orientation In Family Firms : A Model and Some Empirical Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 1-21.
- RODSUTTI, M.C. ve MAKAYATHORN, P. (2005). Organizational Diagnostic Factors in Family Business: Case Studies in Thailand. *Development and Learning in Organizations : An International Journal*, 19(2), 16-18.
- SALVATO, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76.
- SCHULZE, LUBATKİN, DINO ve BUCHHOLTZ (2001). Agency Relationship in Family Firms:Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- SONFIELD ve LUSSIER (2004). First-Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202.
- SOMAYEH, S. (2013). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- ŞANAL, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- TAGIURI, R. ve DAVIS, J.A. (1992). On The Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- TAGIURI, R.ve DAVIS, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- TEMİZ, H.(2015). *Sağlık Bakanlığı'nın Örgüt Yapısı Üzerindeki Değişim ve Sonuçları*. Yüksek Lisans Projesi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- T.O'HARA, W., MANDEL, P. ve McCLELLAN-WEIBERLE, L. (2000). America's Oldest Family Businesses, *Family Businesses The Guide For Companies*, 1-25.
- USLU, M. (2011). *Aile Şirketleri Yönetiminde Devir Ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- UZUNÇARŞILI, TOPRAK ve ERSUN (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri* (Yayın No:2000-4). İstanbul:İstanbul Ticaret Odası.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3.Basım). İstanbul:Literatür Yayıncılık.
- VINTON, K. (2009). Keeping The Family Business Healthy: Four Keys To Success. *The Premier Resource For Family Business Executives*, <http://fambiz.com/2009/08/08/keeping-the-family-business-healthy-four-keys-to-success/>.
- WALSH, G. (2011). *Family Business Succession:Managing the All Important Family Component*, KPMG LLP Canadian Limited Liability Partnership.
- WARD, J.L. ve DOLAN, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.
- YALÇIN VE GÜNEL (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (ss. 72-78). İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- YELKİKALAN, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 195-209.
- YILDIRIM, A.F. (2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- YOLAÇ, S. ve DOĞAN, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- ZAREI, M. (2011). The Analysis of Effective Factors on Family Business Transition to the Next Generations in Iran: Strategic Management Perspective. *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*, vol.11, 1-7.





Sayın Katılımcı,

Bu anket, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: (Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması)" konulu hazırlanan Doktora Tez çalışması için yapılmaktadır. Ankette yer alan soruları cevaplamanız siz ya da çalışanlarınız için herhangi bir risk oluşturmayacaktır. Ankette işletme ve kişi isimleri yer almayacaktır. Sağladığınız bilgiler kesinlikle sizi ve işletmenizi tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ve emeğinizi bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr. İbrahim YILDIRIM
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı
GAZİANTEP

Ahmet İLHAN
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

I.BÖLÜM (Seçeneklerin Karşısındaki Daireyi İşaretleyiniz)

1. Cinsiyetiniz

1. Erkek O 2. Kadın O

2. Yaşınız

1. 21-30 yaş arası O 2. 31-40 yaş arası O 3. 41-50 yaş arası O 4. 50-60 yaş arası O
5. 60 yaş ve üstü O

3. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1. 1-5 yıl O 2. 6-10 yıl O 3. 11-15 yıl O 4. 16-20 yıl O 5. 20 yıldan fazla O

4. İşletmenizin yasal statüsü nedir?

1. Anonim Şirket O 2. Limited Şirket O 3. Kollektif Şirket O 4. Tek Şahıs Şirketi O
5. Diğer O

5. İşletmeniz kaç ortakтан oluşmaktadır?

1. Yok O 2. 1 ortak O 3. 2 ortak O 4. 3 ortak O 5. 4 ortak ve üzeri O

6. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

1. 1-9 O 2. 10-49 O 3. 50-250 O 4. 250'den fazla O

7. İşletmenizde aile üyesi kaç kişi çalışmaktadır?

1. 1-5 O 2. 6-10 O 3. 11-20 O 4. 21-50 O 5. 50'den fazla O

8. Firmanızda işletme ile ilgili önemli yönetim kararlarını kim vermektedir?

1. Yalnız Baba karar veriyor (1.Kuşak) O
2. Yalnız Çocuk karar veriyor (2.kuşak) O
3. Her ikisi birlikte karar veriyor (1.Kuşak + 2.Kuşak) O
4. Diğer (Belirtiniz).....

9. Eğitim durumunuz nedir?

1. İlkokul O 2. Ortaokul O 3. Lise O 4. Ön Lisans O 5. Lisans O 6. Yüksek Lisans O
7. Doktora O

10. İşletmenin sahipliği.....

1. Tek bir aile üyesindedir O
2. Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır O
3. Halka açık ortaklıktır O
4. Diğer (Belirtiniz).....



II. BÖLÜM: Lütfen Tablo İçindeki Önermelerle İlgili Görüşlerinizi Aşağıdaki Anahtarı Esas Alarak Belirtiniz. Ölçek: 1= Hiç, 2= Çok Az, 3= Az, 4=Çok, 5= Pek Çok Lütfen Sorulara Seçeneklerden Birini İşaretleyerek Cevap Veriniz.

	Hiç	Çok Az	Az	Çok	Pek Çok
	1	2	3	4	5
1.Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda size danışmadan çalışanlarla birlikte hareket etmesini uygun buluyor musunuz?					
2.Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda sizin haberiniz olmadan tek başına karar alma isteğini uygun buluyor musunuz?					
3.Sizce,"işletme sahibi çocuklarının diğer çalışanlardan farklı olarak kurallara uymamasının babaları ile çatışmalarının bir nedeni olduğu" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
4.Çocuğunuzun, işi sizin yaptığımız gibi yapmamasını uygun buluyor musunuz?					
5.Çocuğunuzun işletmede sizin haberiniz olmadan kendi isteğiyle personel almasını ve çıkarmasını doğru buluyor musunuz?					
6. Çocuğunuzun istekleri yerine gelmediği takdirde size karşı gösterdiği olumsuz davranışlar olduğunu düşünüyor musunuz?					
7.Sizce,"işletme sahibi çocuklarının iş tecrübelerinin olmamasının işletmeye zarar verdiği" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?					
8.Sizce,"işletme sahibi çocuklarının işletmede kendilerini kanıtlamak için rastgele bir şekilde çalışanlarla münakaşaya girmesi babalarını rahatsız eder" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
9.Sizce,"çocukların daha fazla eğitim görmeleri babalarının sözünü tutmamalarının bir nedeni olduğu" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
10.Sizce,"işletme sahibi çocuklarının babalarının iş yaptıkları sektörü beğenmemelerinin işletmenin sürekliliğini azaltmasının bir nedeni olduğu" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
11.Çocuğunuzun işe işletmenin herhangi bir çalışanı olarak başlamasını uygun buluyor musunuz?					
12.Sizce,"çocukların işe ilk başladıklarında işi bilmemelerinin onların işten uzaklaşmalarına sebep olduğu" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?					
13.Sizce,"çocukların babalarının kendilerini iş yaparken rahat bırakmamalarının bir çatışma nedeni olduğu" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?					
14.Çocuğunuzun işletmede size gösterilen saygıyı gördüğünü düşünüyor musunuz?					
15.Çocuğunuzun iş denetimini yerine getirdiğini düşünüyor musunuz?					
16.Çocuğunuzun işteki yükünün kendisinde bir baskı oluşturduğunu düşünüyor musunuz?					
17."Çocuğunuzun işte ezilerek yetişmesi gerektiği" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					

18.Çocuğunuzun yaptığınız işe ilgi duyduğunu düşünüyor musunuz?					
19."Çocuğunuzun en alt kademelerden başlayarak işletme içerisinde yükselerek söz sahibi olması" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
20.Sizce,"çocukların işletmede gelecekteki görevlerine uygun olarak yetiştirilmemelerinin işletmeye çok zarar verdiği" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?					
21.Çocuğunuzun işini sevsin diye henüz modeli geçmemiş bir araç yerine yeni bir araç alınmasını uygun buluyor musunuz?					
22.Evli çocuğunuzun doğum gününde hanımına ve çocuklarına sizin eşinize almadığınız hediyeleri almasını ne kadar doğru buluyorsunuz?					
23.Çocuğunuzun mevcut işi büyütmek için yeni yatırımlara yönelmesini cesaretinin bir göstergesi olarak düşünüyor musunuz?					
24.Sizce,"işletme sahibi çoğu sanayicinin çocuklarını şımarık yetiştirdiği" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
25.Sizce,"işletmelerde çocukların babalarının onayını almadan eşlerine aşırı lüks hediyeler almalarının babalarını rahatsız ettiği" düşüncesine ne kadar katılıyorsunuz?					
26.Sizce,"çocukların yeni işlere fazla bütçe ayırarak işletmelerin iflas etmelerine sebep oldukları" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?					
27.Sizce,"işletme sahibi çocuklarının gece hayatlarının olmasının işletmeye çok zarar verdiği" görüşüne ne kadar katılıyorsunuz?					