

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN SORUNLARIN TESPİT EDİLMESİ VE ÇÖZÜMLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI ¹

A Field Research On The Determination And Solution Of Problems Arising From The Second Generation In Family Businesses

Reference: Yıldırım, İ. & İlhan, A. (2020). "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunların Tespit Edilmesi Ve Çözülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(36): 1680-1703

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep/Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet İLHAN

Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Bayburt/Türkiye

ÖZET

Günümüzde mevcut işletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstriler incelendiğinde işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olarak kurulduğu ve hayatına aile işletmesi olarak devam ettiği görülmektedir. Buna göre Dünya ve Türkiye genelinde aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik işleyişinde önemli bir konuma sahip oldukları ve bu doğrultuda yurt içi hasılanın ve uluslararası rekabetin temel dayanağı olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla küresel piyasalarda hızla değişen koşullar ve yoğun rekabet ortamında aile işletmelerinin uzun yıllar varlıklarını devam ettirebilmeleri hem akademik mecrada hem de piyasa aktörleri tarafından üzerinde düşünülen güncel konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin yaşamsal varlıklarını devam ettirebilmeleri noktasında işletmelerin ikinci kuşağa devredilmesi aşaması önemli ve zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir. Söz konusu süreci incelemek amacıyla işletmenin devredileceği ikinci kuşak ve ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunları tespit etmek ve buna göre stratejiler geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi aşamasında karşılaşılan sorunlar tespit edilmeye çalışılmış ve sorunların çözümlerine yönelik çeşitli öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışma kapsamında; Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı olan ikinci kuşağa geçmiş ya da geçecek olan veya her iki kuşağın birlikte yer aldığı aile işletmeleri incelenmiştir. Araştırma verilerini birinci kuşak işletme sahip ve yöneticileri oluşturmaktadır. 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. Araştırma sonucunda ele alınan aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan; itaatsizlik, aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) ve kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorunlarının görüldüğü tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik, savurganlık ve aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunlarını ortaya koyan görüşler bakımından Gaziantep, Kahramanmaraş

ABSTRACT

When the industries in which current businesses operate are examined, it was observed that most of the businesses are established as family businesses and continue operating as family businesses. In accordance with this, it can be said that in countries in Turkey and the world which operate as family businesses have an important position in the economic process and due to this, it is the fundamental basis of domestic product and international competition. Therefore, in the rapidly changing conditions and intense competition in global markets, the survival of family businesses for many years is one of the current issues that is considered by both the academic media and the market. In this context, to maintain the vital existence of the family businesses, the stage of transferring the businesses to the second generation brings about an important and difficult period. To examine the said process, it is of great importance to identify the second generation to which the business will be transferred and the problems arising from the second generation and to develop strategies accordingly. In this study, the problems encountered during the transfer of management to the second generation in family businesses were tried to be determined and various suggestions were provided for the solutions to these problems. Accordingly, within the scope of the study; Family businesses operating in Gaziantep, Kahramanmaraş, and Adıyaman provinces, which are registered to the Chambers of Industry and Commerce or will be transferred to the second generation or in which both generations operate together were examined. The research population is comprised of first-generation business owners and managers. 1142 family businesses registered in the Chambers of Industry and Commerce were contacted, 315 of them were interviewed one-on-one and 251 of them were evaluated for the analysis of the problems arising from the second generation. As a result of the research, it was determined that the problems of disobedience, a lack of sense of belonging (inability to own), and uncontrolled use of resources (wastefulness) originating from the second generation were observed in the family businesses part of the research. According to the analysis results, a statistical

¹ Bu çalışma, Ahmet İLHAN'a ait "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: (Sorunların Birinci Kuşağın Görüşleriyle Tespit Edilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması)" isimli Doktora Tezinden türetilmiştir.

ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun işletmelerde diğer sorunlara göre daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Söz konusu sorunların Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, İkinci Kuşak, İtaatsizlik, Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi, Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması

significance in terms of the opinions that reveal the problems of disobedience, wastefulness, and lack of sense of belonging arising from the second generation in family businesses was found between the provinces of Gaziantep, Kahramanmaraş, and Adıyaman. It was determined that in businesses the disobedience problem arising from the second generation in family businesses is more common than other problems. It was concluded that these problems are more common in family businesses operating in Gaziantep than those operating in Kahramanmaraş and Adıyaman provinces.

Keywords: Family Businesses, Second Generation, Disobedience, A Lack of Sense of Belonging, Uncontrolled Use of Available Resources

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, dünya ekonomisi içinde oldukça önemli bir yere sahip olan ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik ve finansal yapılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek bir özelliğe sahip olan yapılardır. Aynı zamanda aile işletmeleri hem küresel düzeyde ekonomik faaliyetlerde bulunmak hem de istihdam alanları açarak yerel ve küresel düzeyde kalkınma sağlamak bakımından dinamik faaliyetler sürdürmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin hem dünya hem de faaliyet gösterdiği ülke ekonomileri içinde stratejik ve yapısal özelliklere sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte mevcut süreçte faaliyet gösteren bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden ayıran bazı temel özellikler söz konusudur. Bu doğrultuda aile işletmesinin kavramsal düzeyde en önemli özelliği, aynı aileden gelen gelecek kuşaklara aktarılacak ve işletilip sürdürülecek bir işletme olmasıdır. Bu bakımdan aile işletmeleri, bir işletmedeki karmaşık süreçlerin yoğunlaştırılmasının farklı bileşimi nedeniyle diğer işletme türlerinden farklı bir yapıya sahiptir (Debarliev ve Janeska-Iliev, 2015:41). Ayrıca aile işletmelerinin yapısı ve gelişimi üzerinde kurucu ailenin kültürünün, geleneklerinin ve iş yapma pratiklerinin oldukça etkili olduğunu ifade edebiliriz. Söz konusu özellikleri, aile işletmelerinin stratejilerinin belirlenmesinde, yönetim anlayışının oluşumunda ve sürdürülmesinde bağlayıcı bir faktör olarak düşünmek mümkündür.

Bununla birlikte aile işletmelerinin kuruluş amaçları genel olarak; aile için bir geçinme aracının olması, aile birliğinin ve bütünlüğünün korunması, mirasın bölünmemesi ve belirli bir düzeyde güç odağının oluşturulması şeklinde sıralanabilir (Fındıkçı, 2014:51). Söz konusu kuruluş amaçları etrafında; aile işletmelerinin gelişmesi, sürdürülmesi ve belli bir düzeyde güç odağı haline gelmesi için geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi ve planlar yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin varlığını sürdürmesi ve aile bireyleri içinde kontrolün sağlanması için gelecekte ikinci kuşağa devredilmesi önemli bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda aile işletmelerinin kuşaklar arası devredilmesinin sağlanıp işletmelerin sürekliliklerinin sağlanması noktasında ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların tespit edilmesi büyük önem kazanmaktadır. Özellikle günümüzde yoğun küresel rekabet koşulları altında aile işletmelerinin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için yönetimin bir sonraki kuşağı devredilmesi, işletmelerin varlığını koruması ve sürdürmesi açısından stratejik bir süreç olarak görülmektedir. Buna göre Amerika'da yapılan araştırmalar çerçevesinde; aile işletmelerinin ortalama %30'dan daha azı ikinci kuşağa geçebilirken % 10'u ise sadece üçüncü kuşağa geçebilmektedir. Bu nedenle şirket türü aile olan ya da olmayan çok az sayıda işletme 25 yıldan daha fazla hayatta kalmaktadır (O'Hara ve McClellan-Weiberle, 2000). Ortaya çıkan bu durum, başarılı bir yönetim geçiş aşamasının ancak iyi bir planlama ile gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Ancak bu süreçte planlama tek başına başarı için garanti değildir. Bir aile işletmesinde, işletmenin başarısı aynı zamanda mülkiyet sahibi aile üyelerinin yapılarına ve uyumuna da bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Lansberg, 1999:5-6).

Genel olarak aile işletmelerinin temel sorunları arasında; kurumsallaşamamak, profesyonellerle geçinememek, ikinci kuşağın yetişmesi ve yetki devri gibi konular öncelikli olarak yer almaktadır (Fındıkçı, 2014:79). Söz konusu bu temel sorunlar aile işletmelerinin yaşam sürelerini kısaltmakta ve dolayısıyla sonraki gelen yeni kuşaklara olan geçiş sayısını azaltmaktadır. Bu bakımdan varlıklarını sürdürmeye gayret eden aile işletmeleri, ilerleyen süreç içerisinde ikinci kuşağı kendi iç

bünyesinde yetiştirmeye çalışırlar. Böylece ikinci kuşak aile üyelerinin işletmeye katılması ve gelecekte yönetimi devralması noktasında süreç başarılı bir şekilde yürütülmeye başlanabilir. Aynı zamanda bu süreç mevcut ve gelecek zamanlarda yönetim anlayışında belirli oranda değişimlere yol açar. Bu değişim, kurucu girişimci olan birinci kuşağın işletmeyi kendi doğruları ve yöntemleri ile yönetmesinin ardından ikinci kuşağın kendi anlayışı ve sisteminin işletmeye taşınmasını gündeme getirmektedir. Böylece farklı iş yapma pratiklerine sahip olan anlayışlardan kaynaklanan farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılıkların belirli bir plan ve strateji doğrultusunda geleceğe yönelik adımların atılıp yönetiminin sağlanamaması durumunda beraberinde anlaşmazlıkları getirmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada, söz konusu anlaşmazlıkların neler olduğunun tespit edilmesi bağlamında yönetimin devredileceği ikinci kuşağa odaklanmak yerinde olacaktır. Özellikle aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması bakımından ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümlenmesine yönelik muhtemel çözüm önerilerinin geliştirilmesi oldukça önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada; aile işletmeleri kavramı, aile işletmelerinde ikinci kuşak, ikinci kuşağın özellikleri ve aile işletmesi açısından önemi incelenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca aile işletmesinin ikinci kuşağa devredilmesi noktasında, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların önem dereceleri ile konumları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda İkinci kuşaktan kaynaklanan sorunları tespit edip analiz edebilmek için ilk önce literatür taraması yapıp kavramsal düzeyde açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise araştırma çerçevesinde Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde uygulamaya dönük analizler yapılmıştır. Son olarak aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar, uygulama ve literatüre yönelik olarak birlikte analiz edilip çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmeleri, global dünya düzeni içinde faaliyet gösterdiği ülke ekonomilerinde oldukça büyük bir orana ve etkiye sahip olmaları bakımından önem taşımaktadır. Özellikle aile işletmelerinde yönetim, mülkiyet sahipliği, devretme ve örgüt yapısı ilişkilerinin oluşturulmasında, aile ilişkilerinin yapısı ve kuşaklar arası farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan anlaşmazlıklar bu işletmelerin büyümelerini ve varlıklarını sürdürmelerini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin, faaliyette buldukları ülkelerin ekonomik yapısında yer alan işletmeler içerisinde oransal olarak büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu kapsamda, gayri safi yurt içi hasılanın önemli bir kısmı aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Dünya'da ve Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (ortaklıkların) büyük bir kısmı, Türkiye için bu oran %90'ların üstünde olmakla birlikte aile işletmelerinin özelliklerine sahiptir (Karpuzoğlu, 2002:12). Aynı zamanda ABD'de, mevcut tüm işletmelerin% 90'ını aile şirketleri oluşturmakta ve bu işletmeler gayri safi yurtiçi hasılanın % 50'sinden fazlasına katkıda bulunmaktadır (Koentjoro ve Eliyana, 2015:128). Bu veriler ışığında aile işletmelerinin, tüm dünya genelinde uluslararası küresel rekabetin önemli dinamik bir aracı olduğunu söyleyebiliriz.

Aile işletmesi kavramı ile ilgili literatürde yapılan tanımlamalar oldukça geniş ve çeşitli bir yapıya sahiptir. Buna göre aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımlamalar genel bir çerçevede incelendiğinde mülkiyet yapısı ve sahiplik ile ilgili konulara daha çok vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinden bahsedebilmek için genel olarak işletmenin mülkiyetinin ve kontrolünün aile üyelerinin elinde olması gerektiği belirtilmiştir (Barnes ve Hershon, 1989:189). Aynı zamanda diğer bir ifadeye göre ise herhangi bir işletmesinin sermayesinin en az %60'lık oranına bir ailenin üyeleri sahipse, o zaman söz konusu işletme aile işletmesi olarak değerlendirilmektedir (Donckels ve Fröhlich, 1991:152). Aile işletmelerinde sahiplik, yönetimin kontrolü ve işletmenin sürekliliği konularında gelecek kuşaklara devredilmesi temel değişken olarak görülmektedir. Dolayısıyla sahiplik ve yönetimin devri, işletmenin mevcut yapısı ve politikalarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Donnelley (1964)'e göre, bir aile en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve aile ile yakından özdeşleştirildiğinde söz konusu bu bağın şirket politikası ile ailenin çıkarları ve

hedefleri üzerinde karşılıklı bir etkisi olduğu zaman aile işletmesinden bahsedilebilir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:21).

Aile işletmelerinde sahiplik ve yönetim boyutları çerçevesinde, bir ailenin üyelerinin işletmeyi yönetiyor olması yeterli bir kriter olarak değerlendirilmektedir (Barry, 1989:297). Bununla birlikte aile işletmelerinde görev alan aile üyelerinin yönetimde ve işletme içinde belirli düzeyde bir ağırlığa sahip olmaları ya da işletmenin tepe yöneticileri içinde nicel ve derece olarak üstün konumda bulunmaları gerekmektedir (Dunn, 1996:150). Dolayısıyla aile işletmelerinde; mülkiyet kontrolünün, aile değerlerinin ve çıkarlarının işletme amaçları ile uyumlaştırılması ve gelecek kuşaklara aktarılması görece olarak en önemli amaç durumunda yer almaktadır. Aynı zamanda aile üyelerinin, işletmenin örgütsel amaçları doğrultusunda bir araya gelerek faaliyetlerde bulunması söz konusu işletmenin bir aile işletmesi olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Tagiuri ve Davis, 1992:44). Diğer yandan aile işletmelerinde işletmenin bir sonraki kuşakta yer alan aile üyelerine devredilmesi, aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri olarak gösterilmektedir. Aile işletmelerinin mevcut liderleri, gelecekte işletmenin devredileceği bir sonraki kuşakta yer alan varislerin yetiştirilmesini, onlarla ilişkilerinin geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamalıdır. Bu noktada mevcut liderler, işletmenin sürekliliğinin sağlanması bakımından büyük bir fırsat ve motivasyona sahiptirler. Aynı zamanda gelecek kuşakta yer alan diğer bir ifadeyle işletmeyi devralacak potansiyel varislerin işletme içinde devirden önce çalışmalarının ve deneyim kazanmalarının önemli olduğu vurgulanmıştır (Fiegener, Brown, Prince ve File, 1994:315-317).

Özetlemek gerekirse aile işletmesi, ailenin kuşaklar boyunca potansiyel olarak sürdürülebilir bir şekilde aynı ailenin üyeleri veya az sayıda aile tarafından kontrol edilen baskın bir koalisyon tarafından tutulan iş vizyonunu şekillendirmek ve sürdürmek amacıyla yönetilen bir işletme olarak ifade edilebilir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:25). Aile işletmeleri kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar bağlamında sıralanan bu özelliklere bağlı olarak işletmenin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara devredilmesi konularının işletmenin geleceğe yönelik gelişim evrelerini etkileyen değişkenler olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan bir aile işletmesinin istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürüp mülkiyetini bir sonraki gelecek kuşaklara devredebilmesi stratejik bir önem kazanmaktadır. Söz konusu bu geleceğe yönelik adımların atılması için aile ve iş ilişkilerinin uyumlu olması, aile üyeleri ve işletme amaçları arasında bir denge kurulması ve yönetimin devredilmesi noktasında stratejik bir gelecek planlaması yapılması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu şekilde aile işletmesinin yönetiminde bulunan aile üyelerinin aile ve iş ilişkilerini yönetmede ve varlıklarının sürdürülebilirliği noktasında paylarının büyük olduğunu sonucuna ulaşmamız mümkündür.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAK

Aile işletmeleri genel olarak mülkiyetinin aile üyelerinin hâkimiyetinde olduğu ve yönetiminin aile üyelerinden oluştuğu bir yapı olarak ifade edilmektedir. Burada işletmenin yönetiminde yer alan üyelerin hangi kuşaklar içinde yer aldığı ve bu kuşaklara göre hangi gelişim evreleri içinde konumlandığını belirlemek yerinde olacaktır. Buna göre, ilk kurucu girişimcinin yönetimin başında olduğu, kurucunun mensubu olduğu ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, hisselerin büyük çoğunluğunun ve aynı zamanda kontrolünün kurucu girişimcinin elinde olduğu ve aynı aileden birden çok kişinin işletmeye katıldığı yapılar, birinci kuşak aile işletmeleri olarak ifade edilmektedir. Burada söz konusu kurucu girişimci kişi birinci kuşak olarak adlandırılmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:36). Diğer yandan ikinci kuşak aile işletmeleri, aile reisinin ya da aile işletmesinin başında ailenin geçimi ile ilgili kurucu girişimci kişinin bulunması ve en az iki kuşağın birlikte işletmenin yönetimi ile ilgilenmesi koşulunu sağlayan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999:20).

Aile işletmelerinin gelişim dönemlerinin içinde büyüme ve gelişme süreçlerinin yaşandığı dönem ikinci kuşağın yer aldığı dönemi temsil etmektedir. Buna göre büyüyen ve gelişen aile işletmeleri dönemini, mülkiyetine kardeşlerin sahip olduğu ve aynı zamanda yönettiği ikinci kuşak oluşturmaktadır. Burada söz konusu kardeşler olarak ifade edilen kişiler ikinci kuşak olarak

adlandırılmaktadır. İkinci kuşağın yer aldığı büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, mülkiyetin tek kurucu girişimci kişide olduğu birinci kuşak aile işletmelerinden daha farklı özelliklere sahiptir. Özellikle bu dönemde; karmaşık (kompleks) bir yapıya sahip olan aile işletmelerinde, ikinci kuşağın gelmesiyle birlikte gittikçe büyüyen ve gelişen bir işletme yapısına ve yönetim anlayışına geçiş olmuştur. Bu geçişle birlikte süreç aile birliğinin sağlanması, işbirliği ve takım çalışmasının önemini ortaya çıkarmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:101-102). Bununla birlikte ikinci kuşak aile işletmeleri; ikinci kuşağın yönetimi devraldığı ve yönetime katıldığı işletmeler olup, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeş çocukları ve kuzenlerin yer aldığı yapılardır. Aynı zamanda bazen yönetim içinde farklı kuşaklar, örneğin ikinci ve üçüncü kuşaklar birlikte yer almaktadır (Aydiner, 2008:97). Söz konusu ikinci ve üçüncü kuşağın birlikte yer aldığı bu tür aile işletmeleri büyüme ve gelişme evresinin bir adım daha ötesine geçerek kompleks aile işletmeleri olarak adlandırılırlar. İkinci, üçüncü ve hatta dördüncü kuşağın istihdam edildiği kompleks aile işletmelerinde; aile ve iş ilişkilerinin birinci kuşağın tek başına yer aldığı döneme göre gittikçe daha karmaşık hale geldiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu dönemdeki işletmelerde, aile üyelerinin dışında yapısal olarak büyüme ve gelişmeye bağlı olarak profesyonel yöneticilere çalışma imkânı sunulmaktadır (Şanal, 2011:12). İkinci kuşak aile üyelerinin yer aldığı aile işletmelerinde, birinci kuşak kurucu girişimcinin artık tek ve egemen güç olmadığı işletmeler; aile üyeleri, aile üyeleri dışından çalışan profesyoneller ve dış yatırımcılar gibi çeşitli gruplardan oluşan yapılar haline dönüşmeye başlamıştır (Günver, 2002:47).

Genel olarak ikinci kuşak mevcut işletmeyi hazır bir şekilde birinci kuşaktan miras yoluyla devralmıştır. Dolayısıyla ortaya çıkan bu durumun belirli düzeyde dezavantajları bulunmaktadır. Söz konusu bu konuyla ilgili en belirgin sorun, ikinci kuşağın birinci kuşak kadar işe tutku ve heyecanla yaklaşmama ihtimalinin olması diğer bir ifadeyle ikinci kuşağın mevcut işi sevmemesinin mümkün olmasıdır (İlter, 2001:19-20). Bununla birlikte görülebilecek olası diğer bir sorun ise yönetimin ikinci kuşağa devredilmesinden sonra işletmenin sürekliliğinin sağlanıp başarılı olmasının sağlanması durumudur. Bu tür olası sorunların çözülmesi noktasında ikinci kuşağın yönetimi devralma sürecini başarılı bir şekilde geçirebilmesi ve aynı zamanda yönetimde etkili olabilmesi için; geleceğe yönelik olarak ikinci kuşağın hazırlanma düzeyinin, aile ve işletme üyeleri arasındaki ilişkilerin, etkili bir planlama ve kontrol işlevlerinin yapılması gerekmektedir (Morris, Williams ve Nel, 1996:70-71).

3.1. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Önemi ve Özellikleri

Aile işletmelerinde ikinci kuşak, hem araştırmacılar hem de yöneticiler tarafından üzerinde en çok düşünülen ve inceleme yapılan önemli konuların başında gelmektedir. Bu noktada aile işletmelerinin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürüp varlıklarını uzun yıllar koruyabilmeleri için ikinci kuşak büyük önem taşımaktadır. Özellikle yönetimin devredilmesinde sağlıklı bir sürecin yaşanması ve aksaklık yaşanmadan iş akışının başarılı bir şekilde sürdürülmesi için ikinci kuşağın yetki ve sorumluluğu büyük bir ciddiyet ile devralması ve sorumlulukları yerine getirecek bilince sahip olması gerekmektedir (Aydiner, 2008:98). Dolayısıyla ikinci kuşak, aile işletmelerinin kurumsallaşarak yeniden yapılanma döneminden yapısal olarak başarılı bir biçimde çıkmaları için stratejik bir öneme sahiptir. İkinci kuşağın stratejik bir öneme sahip olmasının yönetimin devri konusunda yaşanan sorunlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda aile işletmelerinde birinci kuşaktan sonra yönetimin ikinci kuşağa devredilmesinde yaşanan olası sorunların en önemli nedeni olarak ailelerin stratejik, uzun vadeli ve yapısal başarılı bir devretme planlarına sahip olmamaları gösterilmektedir (Lansberg, 1988:119). Bununla birlikte aile işletmelerinde mülkiyetin ve yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi aşamasında karşılaşılan sorunların büyük bir çoğunluğu ailede yer alan aktörlerle ilgilidir (Erdoğan, 2004:203). Bu bakımdan söz konusu devir aşamasında ikinci kuşak aile üyelerinin, üstlendiği sorumluluğunun farkında olan ve bu göreve hazır bir yapıya sahip olduğu noktada aile işletmesinin geleceğe yönelik kurumsallaşma sürecinde karşılaşacağı olası sorunlar azaltılmış olacaktır.

Aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi, temel olarak bir değişimi zorunlu kıldığından dolayı işletme içinde köklü bir örgütsel değişimi başlatabilecek olan bir gücü temsil

edebileceğini söylemek mümkündür (Günver, 2002:50). Dolayısıyla bu süreçte yönetimi devraldıktan sonra ikinci kuşağın yönetsel olarak uygulanan faaliyetlerde göstereceği başarı düzeyi örgütsel varlığın sürdürülebilirliği açısından belirleyici olacaktır. Bu bağlamda aile işletmeleri, işletmelerin devamlılığını sağlayacak en önemli aktörlerin başında gelmektedir. Örgütsel olarak aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmesi ve istikrarlı bir şekilde yer aldığı endüstri içinde hayatına devam edebilmesi ancak ikinci kuşaktan kaynaklanan potansiyel sorunların tespit edilmesi ve çözülmesiyle mümkün olacaktır. Aile işletmelerinin yönetsel olarak ikinci kuşağa devredilmesi aşamasının, özellikle ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların belirlenmesi ve buna göre stratejik planların geliştirilmesi gereken bir örgütsel süreç olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda söz konusu süreçte, yönetimin devredilmesi planlanan ikinci kuşağın aile ve örgütsel yapıya uygun bir şekilde hazırlanması, eğitilmesi ve deneyim kazandırılması oldukça yerinde bir uygulama olacaktır. Bununla birlikte Aldrich ve Cliff (2003), aile işletmelerinin neredeyse tüm ticari faaliyetlerin bir veya daha fazla ailenin etkisini ve kontrolünü gerektirmesi nedeniyle uzun yıllar önce işin başlaması ve büyümesinin doğası gereği dinamik ve yapısal bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Bu bakımdan sanayileşme, ekonomik ilerleme ve işletmelerin artan düzeyde profesyonelleşmesi; örgütsel faaliyetlerin daha sık olarak evin ve ailenin özel alanı dışında gerçekleşmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Böylece mülkiyet ve yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi ile ilgili sürecin önemli bir sorun haline geldiği ve bu aşamada yeni ve stratejik bir örgütlenme biçimine sahip olunması gerektiği tespit edilmiştir. Bu uygulamalarla birlikte özellikle ailelerin ve mevcut işlerinin yeni örgütsel faaliyetleri, stratejik olarak yenilenme ve yenilik için örgütsel bir yapılanma sürecinin olabileceği ifade edilebilir (Nordqvist ve Melin, 2010:213).

4. AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Aile işletmelerinde yönetimin birinci kuşaktan bir sonra gelen ikinci kuşağa devredilmesi bir süreç olarak beraberinde değişimi getirmektedir. Devretme süreci, aynı zamanda değişimle birlikte beklentilerin karşılanması gereken örgütsel faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda aile işletmelerinde yönetimi elinde bulunduran kurucu birinci kuşağın yönetimi devretme aşamasında, ikinci kuşaktan kaynaklanan bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu sorunlar, işletmenin devamlılığını diğer bir ifadeyle örgütsel varlığını yakından etkileyen ikinci kuşak kaynaklı örgütsel durumlardır. Bu noktada birinci kuşağın temel amacı, oldukça zorlu olan devretme sürecinde, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunları belirleyip çözüm bulabilmektir. Diğer yandan aile işletmelerinin örgütsel olarak hayatta kalabilmeleri ve kuşaklar boyunca istikrarlı bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri noktasında, örgütsel yapıya uygun olarak hazırlanmış bir devretme planına ve bu planı uygulayabilecek kapasitede iyi yetiştirilmiş ve eğitilmiş aile üyelerine ihtiyaç vardır (Zareie, 2011:3). Bu bakımdan özellikle yönetimi devralacak ikinci kuşaktan kişinin; aile ve işletme değerlerine, kültürüne, işletme amaçlarına ve sektör içindeki gelişmelere karşı öngörülü vizyon sahibi bir birey olarak hazırlanması gerekmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinde birinci kuşak kurucu girişimci, genel olarak işi kurmuş olan ve kurduğu işe karşı tutkuyla bağlı olan kişidir. Diğer yandan işletmenin devredildiği ikinci kuşak kişi ise, sıfırdan bir iş kurmayı miras yoluyla hazır olan bir işi devraldığı için mevcut hali hazırda yapılan işi sevmeme ihtimali bulunmaktadır (İlter, 2001:20). Bu bakımdan birinci kuşağa göre olayları algılama sistemleri ve iş yapma biçimleri oldukça farklı olan ikinci kuşağın özelliklerini, tercihlerini ve kültürel yapılarını bilmek oldukça önem kazanmaktadır. Söz konusu önem işletmenin varlığını doğrudan etkilediği için işletme yönetiminin devredilmesi sürecinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunları, ikinci kuşağın yapısını ve tercihlerinden kaynaklanan çeşitli özellikleri belirlemek yerinde olacaktır.

4.1. İkinci Kuşağın İtaatsizlik Sorunu

Aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi sürecinde, ikinci kuşaktan kaynaklandığı düşünülen ve deneyimlenen sorunlardan biri itaatsizlik sorunu olarak görülmektedir. İtaatsizlik sorunu en temel anlamıyla; bireyin söz dinlememesi ve mevcut kurallara, işleyişe özen göstermeyerek hareket etmesi olarak düşünülebilir. Kavramsal çerçevede itaatsizlik; söz

dinlememe, buyruk ve öneri dinlememe, kendi başına hareket etme hali anlamlarını taşımaktadır. Bu bağlamda itaatsizlik kavramsal olarak aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi planlanan ikinci kuşağın yapısal olarak kendisinden kaynaklanan bir sorunsal olarak görülmektedir. Bununla birlikte ikinci kuşağın işletmeye girmesiyle birlikte mülkiyetin ve yönetimin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden farklı düzeyde çok çeşitli ve çoklu kompleks bir yapı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun sonucunda ortaya çıkan süreç, hem aile üyeleri arasındaki birliğin sağlanması hem de işletme içindeki yapılacak faaliyetlerde işbirliği ve takım çalışmasının gerekliliğini ve önemini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2002:101-102). Aile işletmelerinde ikinci kuşağa devir aşaması genel olarak işletmenin farklı bir döneme girdiğini gösteren bir aşamadır. Bu bakımdan ikinci kuşağın işletme içinde aktif olarak yer almaya başlaması ile birlikte hem aile hem de işletme içinde çeşitli sorunların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Söz konusu sorunlar, özellikle yönetim içinde birinci ve ikinci kuşağın birlikte aktif olarak çalıştığı aile işletmelerinde görülmektedir. Sorunların genel olarak ikinci kuşağın sosyal yaşam, eğitim, değerler, para, otorite ve hayata bakış açıları bakımından birinci kuşaktan farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklandığını ifade edebiliriz (Elalımış, 2011:52).

Aile işletmelerinde kuşaklar arasında yönetimin devredilmesi aşamasında; aile desteği, aile uyumu, aile üyelerinin dinamikleri, değerleri, ilişkileri, istekleri ve ihtiyaçları ile yönetimi devralacak ikinci kuşak bireyin işe katılma, önerileri dinleme ve işi sevme isteği arasında uyumlu bir ilişkinin olması gerekmektedir (Heinrichs, 2014:21-22). Burada aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde, başarıyı belirleyen kriter olarak birinci ve ikinci kuşak arasındaki ilişkilerin yönü görülmektedir. Buna göre kurucu girişimci olan birinci kuşak, yönetimin devri için başarılı ve ihtiyaç odaklı bir devir planı hazırlayıp ikinci kuşak varisi işe uygun düzeyde yetiştirmemişse işletmenin geleceğe yönelik sürekliliği tehlikeye girebilir. Aynı şekilde yönetimin devredileceği ikinci kuşak kişi, birinci kuşağa karşı itaatsiz davranışlar sergiliyor ve mevcut işe karşı ilgili değilse ise yapılan devir işleminin işletme üzerindeki başarı düzeyi ve etkisinin düşük olması kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada aile işletmesinin yaşamsal olarak devamlılığını doğrudan etkileyen durum ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunudur. Özellikle ikinci kuşağın yönetimi devraldığı aile işletmelerinde, ortaya çıkan değişim sürecinde hem aile hem de işletme dinamikleri süreçten etkilenip değişmekte ve bunun sonucunda ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu işletmenin yaşamsal çizgisindeki konumuna zarar vermektedir. Diğer bir ifadeyle birinci ve ikinci kuşak arasındaki aile ve iş ile ilgili ilgili amaç, değer ve uyum ilişkiler bütünü, işletmenin geleceğine yön veren önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Söz konusu bu ilişkinin uyumsuz olması durumunda ikinci kuşağın, kurucu birinci kuşağa karşı itaatsiz davranışlar gösterip işletmenin mevcut ve geleceğe yönelik örgütsel hedef ve amaçlarına zarar vermesi mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle birinci ve ikinci kuşak arasındaki ilişkinin uyumsuz olmasındaki faktörlerden biri, ikinci kuşağın birinci kuşağa karşı itaatsiz davranışlar göstermesi ve örgütsel düzeyde işletmenin hedef ve amaçlarına zarar vermesi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında görece ikinci kuşağın daha rahat bir ortam ve koşullar altında yetişmesinin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda aile işletmelerinde ikinci kuşağın birinci kuşağa göre; yetişmesi, gelişmesi ve daha gelişmiş düzeyde imkânlarla sahip olmaları bakımından ve işin kuruluş aşamasındaki zorlukları görmemesinden dolayı rahat olabildiği ve buna bağlı olarak işe uyum sağlamakta zorluk çekip itaatsiz davranışlar sergilediklerini söyleyebiliriz (Fındıkçı, 2014:52). Bütün bunların sonucunda itaatsizlik sorununun, aile işletmelerinin örgütsel olarak yaşamsal varlıklarını etkileyebilecek nitelikte ikinci kuşaktan kaynaklanan önemli bir aile işletmesi sorunu olarak ele alınıp değerlendirilmesi gereklidir. Bu doğrultuda ikinci kuşaktan kaynaklanabilecek olası itaatsizlik sorununun çözümlenmesine yönelik olarak; yönetimin devredileceği ikinci kuşağa işin teknik niteliğinin öğretilmesi, aile ve işin değerleriyle uyumlu ve eğitilmiş olmaları ile sorumluluk duygularının gelişmesi konularında geliştirici önlemlerin alınması rasyonel olacaktır.

4.2. İkinci Kuşağın Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi (Sahiplenememe) Sorunu

Aile işletmelerinde görülen ikinci kuşaktan kaynaklanan önemli diğer bir sorun, ikinci kuşağın işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştirememesi sorunudur. Özellikle aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devri aşamasında, ikinci kuşağın yapacağı işi ve işletmeyi sahiplenmesi ve sorumluluk duygusu geliştirebilmesi oldukça önemlidir. Bu noktada yönetimi ve mülkiyeti devralacak olan ikinci kuşak aile üyelerinin yapacakları işin özelliklerini anlamaları, deneyim kazanmaları ve kariyerleri için mücadele edip işletmenin varlığını sürdürebilmeleri için işletme içinde yetişmeleri ve değişik kademelerde görev almaları yerinde olacaktır. Dolayısıyla birinci kuşak kurucu girişimci tarafından kurulan aile işletmesinde sağlıklı bir şekilde yönetimin ikinci kuşağa devredilmesi için ikinci kuşak aile üyelerinin işletmeye, işin niteliğine, iş ortamına ve işgörenlere karşı örgütsel ve bireysel düzeyde bir aidiyet duygusu kazanmaya çalışmaları gerekmektedir (Kibblewhite ve Gordon, 2008:55). Bu bağlamda yönetimin devredileceği ikinci kuşak aile üyesinin, aidiyet hissinin diğer adıyla işletmeyi sahiplenme duygusunun gelişmesi ve sorumluluk alması için kurucu birinci kuşak tarafından cesaretlendirilmesi, yetiştirilmesi ve desteklenmesi büyük önem kazanmaktadır. Söz konusu sahiplenme duygusunun gelişmesi noktasında ikinci kuşak aile üyesine, çeşitli özel görevler verilip özellikleriyle orantılı değişik yetkiler verilerek işe karşı olan sorumluluk duygusu ve ilgisi artırılabilir. Böylece işe ve işletmeye karşı ikinci kuşak aile üyesinin aidiyet duygusu geliştirmesi ve beraberinde üstleneceği işi sahiplenmesi sağlanabilir.

Aile işletmelerinde yönetimin sağlıklı ve sorunsuz bir şekilde ikinci kuşağa devredilmesi sürecinde, yönetimi devralacak olan aile üyesinin aidiyet duygusuna sahip olması gerekmektedir. Bu duygunun hissedilmesi ve benimsenmesi özellikle üzerinde durulması gereken olguların başında yer almaktadır. Özellikle yönetimi elinde bulunduran bireylerin; aitlik hissine sahip olmaları, kendilerini buldukları işletmeye ait hissetmeleri ve sonunda işletme sahipliği için taşınmaları gerekli olan örgütsel amaçları kendi amaçları olarak benimseyip hissetmeleri gerekmektedir (Aronoff, McClure ve Ward, 2011:13). Aynı zamanda örgütsel düzeyde örgüt içi ilişkiler çerçevesinde aidiyet kavramı, iş ve işletme ile özdeşleşme anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda aidiyet, yapılan işin farklı yönlerinin etkisiyle birlikte işgören tarafından sergilenen tutumların bütünüdür. Bununla birlikte işgörenin ihtiyaçları ile sahip olduğu ve benimsediği değer yargıları, yaptığı iş ile uyumlu ise aidiyet duygusunun oluşması söz konusudur. Bunun sonucunda genel olarak; işgörenin işine karşı olan tutumu olumlu ise söz konusu işgörenin işine karşı olan aidiyetinin yüksek, olumsuz ise aidiyetinin diğer adıyla sahiplenmesinin düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir (Alptekin, 2011:80).

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın yönetimi devralması sürecinin başarısı, birinci ve ikinci kuşak arasındaki plan, hazırlık ve beklentiler kapsamındaki ilişkinin uyumuna bağlıdır. Bu bakımdan işletmenin devretme stratejileri, hem kurucu birinci kuşak hem de yönetimi devralacak olan ikinci kuşak tarafından birlikte geliştirilmeli ve yürütülmelidir. Yönetimin devredilmesi süreciyle ilgili söz konusu stratejik planlar yapılırken ikinci kuşak aile üyesinin işletmenin yönetiminde yer almak, mevcut işi sürdürmek ve aile işletmesini yönetme arzusuyla ilgili kişisel görüşleri, istekleri ve geleceğe yönelik beklentileri sorulmalıdır. Ortaya çıkan duruma göre bir plan hazırlanmalı ve yönetimi devralacak olan ikinci kuşak aile üyesi seçilmelidir. Burada unutulmaması gereken en önemli konulardan birisi, ikinci kuşak aile üyesinin birinci kuşağın yaptığı işi sevmemesidir. Dolayısıyla bu durumu da göz önünde bulundurarak yönetimin devredileceği ikinci kuşaktan aile üyesine kişisel olarak tercih hakkını bırakmak, fikirlerini sormak ve buna göre kişinin yetişmesini sağlamak işletmenin ve aile üyelerinin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Bütün bu özellikler çerçevesinde, ikinci kuşağın aidiyet duygusunun düşük olması ile kişinin yapacağı işi sevmemesi, ilgi duymaması arasında bir ilişki kurulabilir. Bu bakımdan işletmenin geleceğinin emanet edileceği ikinci kuşağın, yapacağı işi sevmemesi ya da işi sahiplenmemesi ilerleyen süreçte örgütsel varlığın devamı noktasında çok büyük sorunlara yol açabilir. Dolayısıyla bunun sonucunda işletmeye ve işe karşı aidiyet düzeyi düşük bir yönetici profili ortaya çıkmakta ve bu durum aile işletmelerinde çeşitli şekillerde görülen ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlardan biri olarak

karşımıza çıkmaktadır (Aydiner, 2008:111). Ortaya çıkan mevcut sorunun aşılması noktasında yönetimin devredilmesi aşamasında, aile birliğini ve işletme sürekliliğini sağlayacak düzeyde önlemler alınması gerekmektedir. Bu kapsamda; ikinci kuşak aile üyesinin aidiyet duygusunun gelişmesi için seçimlerinde özgür bırakılması, devralacağı işe uygun olarak yetiştirilmesi ve işletmede değişik kademelerde rotasyona tabi tutularak çalıştırılıp deneyim kazanması gibi alanlarda örgütsel bir sistem oluşturulmasının gerektiğini söyleyebiliriz.

4.3. İkinci Kuşağın Mevcut Kaynakları Kontrolsüz Kullanması (Savurganlık) Sorunu

Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde ikinci kuşaktan kaynaklanan olası sorunlardan bir diğeri mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması diğeri bir ifadeyle savurganlık sorunudur. Bu sorunun temelinde ikinci kuşağın çeşitli nedenlere bağlı olarak yönetimi devraldıktan sonra ya da alma aşamasında mevcut örgütsel kaynakları kontrolsüz bir şekilde kullanması yatmaktadır. Özellikle kaynakların kullanımında çıktılara bağlı olarak verimlilik ve etkililik kriterleri kaynakların kontrolsüz kullanılması sorunun belirleyen temel unsurdur. Bununla birlikte aslında mevcut örgütsel kaynakların kontrolsüz kullanılması; işletmenin sahip olduğu kaynakların yönetimi devralan ikinci kuşak tarafından kontrolsüz, örgütsel faaliyetleri ve endüstriyi yeterince analiz etmeden müsrifçe ve belirli stratejik bir plana bağlı olmadan bilinçsiz bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun baş göstermesi sonucunda işletmenin yaşamsal varlığını tehlikeye atabilecek durumların ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bu bağlamda savurganlık sorunu, işletmenin yaşamını belirleyebilecek düzeyde bir etkiye sahip olan sorunlardan biri olarak görülebilir. Söz konusu sorunun tehdit unsuru olmaktan çıkarılması noktasında yönetimi devralan ya da alacak ikinci kuşak; maddi ya da manevi her türlü örgütsel kaynakları ihtiyatlı, bilinçli ve endüstriyel gelişmelere uygun olarak örgüt içi ve dışı değişimler ışığında rasyonel olarak kullanılmalıdır. Aksi durumda savurganlık, işletmeye zarar veren örgütsel bir sorun olarak işletmenin örgütsel varlığını tehdit edecek bir boyuta ulaşabilir (Aydiner, 2008:113).

İkinci kuşağın yönetimi devralmasından sonraki süreçte üzerinde durulması gereken önemli bir nokta işletmenin o güne kadar yapısında mevcut olan belirli bir işleyiş düzenine sahip olmasıdır. Bu bakımdan ikinci kuşak, işletmenin var olan sistem ve işleyiş özelliklerine göre kaynakları kullanması gerektiği gerçeğini göz önünde bulundurmalıdır. Dolayısıyla savurganlık sorunu; aile işletmelerinde oldukça önemli olan, üzerine tedbirler alınması ve yönetimin devredilmeden önce ikinci kuşağın bu soruna karşı yetiştirilmesi gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte savurganlık sorununun ikinci kuşakta görülmesinin nedenleri üzerinde durmak yerinde olacaktır. Buna göre, ikinci kuşak bireylerin birinci kuşağa göre yaşamsal, yetiştirilme ve yapısal olarak hayata bakış açıları arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle bu farklılıkları oluşturan nedenlerin başında yönetimi devralacak olan ikinci kuşak bireylerin, hayatlarını ve aldıkları kararları kontrol edip işletmeye yeni bir girişimcilik ivmesi kazandırmak istemeleri gelmektedir (Salvato, 2004:68). Aynı zamanda ikinci kuşak, kurucu birinci kuşaktan farklı olarak işi farklı bir süreçte üstlendikleri ve görev almaya başladıkları için örgütsel yapı içinde kendini kanıtama arzusu içinde olmaktadır. Bunun için de ikinci kuşak, karşılaştıkları farklı kontrol ve yönetim fonksiyonlarından dolayı birinci kuşağa göre farklı özellikler göstererek risk alıp yenilikler yaparak değişime ayak uydurmak çabası içine girerler (Elalmış, 2011:56-57). Bütün bunların sonucunda ikinci kuşağın; kendisine saygı gösterilmesini istemesi, kendini kanıtama isteği, aşırı özgüvene sahip olma, tecrübe eksikliği, aldığı eğitim düzeyi, rol ve sorumluluk değişiminin yaşanması, yenilik yapma isteği ve risk alma eğiliminin yüksekliği gibi nedenler savurganlık sorunun alt bileşenleri olarak sıralanabilir. Söz konusu nedenler genel olarak ikinci kuşağın örgütsel kaynakları kontrolsüzce diğeri bir ifadeyle savurganca kullanmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla savurganlık sorununun, özellikle ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların başında gelen ve uzun dönemde işletme varlığına, hedef ve amaçlarına zarar verebilecek nitelikte olan bir sorun olduğunu, üzerinde düşünülmesi ve sorunun baş göstermemesi adına önlemler alınması gereken bir yapısal özelliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

5. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi hakkında detaylı bilgilere yer verilip sırasıyla amacı ve önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ile birlikte araştırmayı temsil edebilecek olan evren ve örneklem grubu hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra uygulama ve ölçümün geçerliliği ile güvenilirliğine yönelik olarak yapılan istatistiksel analizler yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların neler olduğunun birinci kuşağın görüşleri doğrultusunda tespit edilmesidir. Bununla birlikte Türkiye’de çok geniş bir uygulama alanı bulunan aile işletmelerinde, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların analiz edilip çözümler geliştirilmesi ise araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışma, hem ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik potansiyel çözüm önerileri geliştirerek sorunları en asgari düzeye indirmek bakımından hem de ekonomik kalkınmada önemli bir yere sahip olan aile işletmelerin sürekliliğinin sağlanması bakımından büyük önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmada ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ele alınmıştır. Bu sorunlar; itaatsizlik, aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorunları olmak üzere 3 grupta toplanmıştır. Bu araştırmanın evrenini; Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde yer alan Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı, tekstil ürünleri ticareti sektöründe faaliyet gösteren, ikinci kuşağa geçmiş ya da geçme aşamasında olan veya her iki kuşağın birlikte yer aldığı aile işletmelerindeki birinci kuşak işletme sahipleri oluşturmaktadır. Bu özellikler çerçevesinde araştırmanın evreni toplam 1142 işletme olarak belirlenmiştir. Örneklemi seçerken işletmenin yönetiminde birinci kuşağın, ikinci kuşağın ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte bulunması şartı aranmış olmasından dolayı örneklemi belirlemek için evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış olup ardından yapılan görüşmelerle örneklem uygun özellikte olan aile işletmelerinden oluşturulmuştur. Bu nedenle araştırmanın örneklemi belirlemek için evrenin tamamına telefon, mail vb. yollarla ulaşılmaya çalışılmış ve bunun sonucunda toplam 315 aile işletmesine ulaşılmıştır. Söz konusu 315 aile işletmesi ile birebir görüşülmüş ve 64 işletme bir kısmı birinci kuşağın yer almaması (ölüm, hastalık vb.) gibi nedenlerden dolayı, diğer kısmı ise ankete katılmak istememeleri ya da anket sorularının eksik doldurulması gibi çeşitli nedenlerden dolayı ankete dâhil edilmemiştir. Bunun sonucunda geriye kalan 251 aile işletmesindeki işletme sahipleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Buna göre anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 10 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunları belirlemek ve değerlendirmek üzere 27 adet soru bulunmaktadır. Söz konusu anket formunda yer alan soruları oluşturmak için çeşitli çalışma yöntemleri geliştirilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak ilgili sektörde önde gelen iş adamları ile görüşmeler yapılmış ve yapılan bu görüşmeler kapsamında önemli notlar alınmış, yapılan konuşmalar kaydedilmiş ve bütün bunların sonucunda sektöre ve işletmelere yönelik çeşitli düzeyde sorunlar tespit edilmiştir. Ayrıca alanlarında uzman olarak çalışan sosyolog, eğitim bilimci ve işletmecilerle birlikte periyodik olarak belirli aralıklarla bir araya gelinerek fikir alışverişinde bulunulup beyin fırtınası şeklinde çalışmalar yapılmış ve soruların oluşturulması ile ilgili gerekli olan hazırlıklar tamamlanmıştır. Yapılan tüm çalışmaların sonucunda, oluşturulan sorular üzerinde uzun, detaylı ve oldukça yoğun süren çalışmaların ardından gerekli olan düzenlemeler ve pilot çalışmalar yapıldıktan sonra ortaya çıkan sorular araştırmanın yazarları tarafından şekillendirilmiş ve oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizler kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği görüşleri alınarak yorumlanmıştır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununu ortaya koyan görüşler işletmelerin yasal statülerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H7: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H8: Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununu ortaya koyan görüşler Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

6. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırma kapsamında ilk olarak ölçümün güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach's Alpha katsayısı ve soruların faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre anketin ikinci bölümünde yer alan 27 sorunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,850 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir (Özdamar, 2004:632-633). Daha sonra anketin ikinci bölümünde yer alan değişkenler arasında ilişki olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda anketin ikinci bölümü için p değeri 0,000 ($p < 0,05$) olarak hesaplanmış ve dolayısıyla değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Buna göre 153 serbestlik derecesinde KMO değeri 0,965 olarak hesaplanmıştır. Böylece değişkenlerin faktör analizine uygunluk seviyelerinin mükemmel bir seviyede olduğu tespit edilmiştir (Durmuş vd., 2013:80).

Tablo 1. Güvenilirlik İstatistikleri

Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlar Ölçeği	Test Türü		Sonuç
	Cronbach's Alpha (n=27)		0,850
	KMO (II. Bölüm, SD=153)		0,965
	Bartlett Küresellik Testi ($p < 0,05$)		0,000

Faktör analizinde faktör belirleme yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek için gerçekleştirilir (Akbulut, 2010:87). Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Buna göre söz konusu bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %45,565'dir. Ayrıca soruların faktör yük değerlerinin 0,353 ile 0,758 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden birden çok faktör altında faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan düşük olan 3 madde (16, 18 ve 20. soru) ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 24 soru üzerinden yinelenen döndürülmemiş faktör analizi sonucunda 3 faktörlü bir yapı olduğu görülmüş ve KMO değeri 0,850 olarak hesaplanmıştır. Bütün bunların sonucunda sorunlu ve karmaşık olan maddeler ölçekten çıkarılıp geriye kalan haliyle ölçümün güvenilirliğine ilişkin testler gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan testlerin olumlu sonuçlarından sonra 3 faktörü yorumlayabilmek

için orthogonal yaklaşımlardan biri olan varimax'la rotasyon (döndürme) işlemi yapılmıştır. Bu işlem sonucunda 1. faktörün 10, 2. faktörün 7 ve 3. faktörün ise 7 madde dolayısıyla toplam 24 madde içerdiği görülmüştür.

Tablo 2. Faktörlerin Dağılımı ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Oz 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

Yapılan işlemlerin sonucunda birinci faktörde bulunan maddelerin itaatsizlik boyutu ile ilişkili olduğu, ikinci faktörde yer alan maddelerin aidiyet duygusunun gelişmemesi ile ilişkili olduğu ve son olarak üçüncü faktörde bulunan maddelerin ise mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Söz konusu faktörlere ilişkin verilerin normal bir dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov Testi ($n>30$) ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. Faktörlere Uygulanmış Kolmogorov-Smirnov Testi

Faktörler	Kolmogorov-Smirnov Testi		
	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

Tablo 3'de sonuçları gösterilen Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda, $p<0,05$ hesaplanmış ve verilerin normal bir dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde non-parametrik testler ile analize devam edilmiştir. Non- Parametrik testler olarak ise bağımsız örneklem için Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Daha sonra ise farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Mann Whitney U-testi uygulanmıştır.

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
Tamamı Aile Üyeleri Ortaklığı		98	39,0
Halka Açık		15	6,0
Diğer		8	3,2
TOPLAM		251	100

Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 4'de gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılan katılımcıların %84,9'u bay ve %15,1'i ise kadındır. Yaş durumları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu 31-40 ve 41-50 yaş arasındadır. Faaliyet sürelerine göre 6-10 yıl ile 20 yıldan fazla olanlar büyük çoğunlukta. İşletmelerin yasal statüleri çoğunlukla tek şahıs şirketi ve limited şirketi şeklinde olup ortak sayıları ise hiç ya da en fazla bir ortaklıdır. Çalışan sayılarına bakıldığında 1-9 ve 10-49 arasında çalışanlar yoğunluktadır. Çalışan aile üye sayısı genellikle 1-5 kişi olup, yönetim kararlarını veren kişilerin büyük çoğunluğunu birinci kuşak daha sonra ise birinci ve ikinci kuşak birlikte oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumunun çoğunluğunu lise mezunu oluştururken işletme sahipliği ise genel olarak tek bir aile üyesinin elinde bulunmaktadır.

Tablo 5. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

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 büyütme 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

Tablo 5’de gösterilen aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlara ilişkin ölçeğin “itaatsizlik”, “aidiyet duygusunun gelişmemesi” ve “mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık)” olmak üzere 3 farklı boyutu vardır. Söz konusu boyutlar; itaatsizlik boyutunda 10 madde (1-10 arası ifadeler), aidiyet duygusunun gelişmemesi boyutunda 7 madde (11-17 arası ifadeler) ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) boyutunda ise 7 madde (18-24 arası ifadeler) olmak üzere toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Buna göre tablo 5’den elde edilen veriler doğrultusunda, itaatsizlik sorununun en önemli nedeninin "Çocuğunuzun istemediğiniz bir konuda size danışmadan çalışanlarla birlikte hareket etmesi (4,191 ± 1,198)" olduğu tespit edilmiştir. Aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun en önemli sebebinin, "Çocuğunuzun en alt kademelerden başlayarak işletme içerisinde yükselerek söz sahibi olması (3,912 ± 1,268)" olduğu belirlenmiştir. Mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması sorununun en önemli nedeni olarak ise "işletme sahibi çocuklarının gece hayatlarının olmasının işletmeye çok zarar verdiği (4,091 ± 1,278)" şeklindedir.

Tablo 6. 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 ifade eden görüşlerin işletmenin yasal statüsüne süresine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Buna göre yapılan analiz sonucunda Tablo 6’da gösterilen değerlere göre, işletmenin yasal statüsüne göre gruplar arasında itaatsizlik sorununu ifade eden görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < .05$). bu bağlamda elde edilen bulgular ışığında H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma testlerinden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 7. 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		
	Kolektif Şirket	9	35.28	272.500	.004*
	Tek Şahıs Şirketi	142	78.58		
Kolektif Şirket	9	5.89	8.000	.308	
Diğer	3	8.33			

Tablo 7'den elde edilen bulgulara göre, "anonim şirket ile limited şirket" ve "anonim şirket ile kolektif şirket" türleri arasında diğer bir ifadeyle işletmelerin yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Aynı zamanda "limited şirket ile kolektif şirket" ve "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" grupları arasında, işletmelerin yasal statüleri arasında itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu sonuçlar doğrultusunda aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinden; anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi türlerinin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8. İşletmenin Yasal Statüsüne 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	Anonim Şirket	38	21.0789	4.90108	89.68	17.357	.002*
	Limited Şirket	59	24.0000	3.57192	132.02		
	Kolektif 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		

Tablo 8'den elde edilen bulgulara göre, yapılan Kruskal Wallis H testi çerçevesinde aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşlerin işletmenin yasal statüsüne göre gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.05$). Buna göre elde edilen bu bulgu doğrultusunda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. 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		

Tablo 9'dan elde edilen bulgulara göre; gruplar arasındaki farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için yapılan 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 ilişkin görüşlerin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği ($p < .05$) tespit edilmiştir. Aynı şekilde "limited şirket ile kolektif şirket" ve "kolektif şirket ile tek şahıs şirketi" grupları arasında işletmelerin yasal statü türleri ile aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık gösterdiği ($p < .05$) tespit edilmiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular çerçevesinde, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin yasal statülerinden; anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının belirleyici düzeyde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10. İşletmenin Yasal Statüsüne Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması (Savurganlık) 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		

Tablo 10'dan elde edilen verilere göre, mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması diğer bir ifadeyle savurganlık sorununa ilişkin görüşlerin işletmenin yasal statüsüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < .05$). Buna göre elde edilen bu bulgu doğrultusunda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. 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
	Kollektif 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*
	Kollektif 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 11'de gösterilen Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, "limited şirket ile kollektif şirket" ve "kollektif şirket ile tek şahıs şirketi" yasal statü türleri arasında mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununu ifade eden görüşler bakımından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Yapılan analizler sonucunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan savurganlık sorunu üzerinde işletmelerin yasal statü türlerinden anonim, kollektif, limited ya da tek şahıs şirketi olmasının belirleyici ve etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Aidiyet Duygusunun Gelişmemesi Sorununu Ortaya Koyan Görüşlerin Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

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

Tablo 12'ye göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ifade eden görüşlerin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre elde edilen veriler doğrultusunda, erkeklerin kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde skor elde ettikleri tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu bakımdan elde edilen bu bulguya dayanarak H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Durumuna 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	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		

Tablo 13'den elde edilen bulgulara göre eğitim durumuna göre gruplar arasında aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa ilişkin görüşlerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını öğrenebilmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları aşağıda Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14. 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	.550	.857
	Doktora	3	3.83		

Tablo 14'de gösterilen bulgular doğrultusunda Mann Whitney U testi sonucuna göre, "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 ilişkin görüşler bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Yapılan bu analizler sonucunda aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorunu üzerinde kişilerin eğitim düzeylerinin belirleyici bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15. 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		

Tablo 15'de, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ifade eden görüşlerin işletmenin faaliyet gösterdiği illere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis H testi uygulandığı görülmektedir. Buna göre yapılan analiz sonucunda Tablo 15'de görülen değerlere göre, gruplar arasında işletmelerin faaliyet gösterdikleri Gaziantep,

Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri ile itaatsizlik sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. 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		

Tablo 16'da gösterilen Mann Whitney U testi sonucuna göre, "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 ifade eden görüşler bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Bununla birlikte "Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında itaatsizlik sorununa yönelik görüşler açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 17. İllere 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	Gaziantep	162	22.6852	4.87543	113.65	13.337	.001*
	Kahramanmaraş	65	24.9846	4.66199	147.61		
	Adıyaman	24	25.1250	1.72734	150.85		

Tablo 17'ye göre yapılan analiz sonucunda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri iller ile aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Bu bulgu doğrultusunda H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte farklılığın hangi iller arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları ise aşağıda Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. 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 18'de elde edilen bulgular doğrultusunda, "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 bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<.05$). Ayrıca araştırma bulguları doğrultusunda "Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler" arasında ise aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununa yönelik görüşler bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması (Savurganlık) 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		

Tablo 19'da gösterilen değerlere göre işletmelerin faaliyette buldukları iller (Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman) ile mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununa ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu bulgu göz önüne alınarak H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. İllere Göre Mevcut Kaynakların Kontrolsüz Kullanılması (Savurganlık) 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		
	Gaziantep	162	91.09	1553.500	.112
	Adıyaman	24	109.77		
	Kahramanmaraş	65	44.32	735.500	.679
	Adıyaman	24	46.85		

Farklılığın hangi iller arasında olduğunu saptamak için Tablo 20'de gösterilen Mann Whitney U testi sonucuna göre; "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 (savurganlık) sorununu ortaya koyan görüşler açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). Ayrıca yapılan bu analizler sonucunda, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan savurganlık sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla görüldüğünü söylemek mümkündür.

7. SONUÇ

Örgütlerin yönetsel uygulamalarını ve yaşamsal varlıklarını uzun dönemde sürdürebilmeleri beraberinde etkili bir kurumsal anlayışın benimsenmesini getirmektedir. Bu noktada işletme türleri içinde büyük çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin yaşam sürelerini belirleyen faktörleri tespit etmek ve bu doğrultuda uygulamalara yönelmek yerinde olacaktır. Özellikle aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayrıldığı nokta yönetim ve mülkiyet yapısıdır. Aile işletmelerinde yönetim ve mülkiyet üzerinde aile üyelerinin egemenliği mevcuttur. Aynı zamanda yönetim ve mülkiyet bağlamında, aile işletmelerinin örgütsel varlığı ve uyguladığı stratejiler üzerinde ailenin kültürel yapısı, sahip olduğu değerler ve aile üyeleri arasındaki ilişki düzeyi belirleyici faktörler olmaktadır. Genel olarak örgütsel düzeyde aile işletmelerini, yönetim ve mülkiyet açısından devamlılığın sürdürülebilmesi noktasında aile üyelerinin katılımının sağlanması diğer işletmelerden farklı bir noktaya taşımaktadır. Bu bakımdan yönetimi ve mülkiyeti devralıp işletmeye katılacak olan aile üyelerinin, aileye ve işe uygun olarak yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi kapsamında başarılı bir devir sürecinin yaşanması ve yönetimin zamanında planlanan bir biçimde ikinci kuşağa devredilmesi gerekmektedir. Söz konusu yönetimin bir sonraki kuşağa devredilmesi sürecinde çeşitli sorunlar, çatışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar temel olarak yönetimi devralacak olan ikinci kuşak kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Buna göre yönetimin devredilmesi noktasında karşılaşılabilecek sorunlar; aile üyelerinin işe uygun olmayan yönetim tarzları ve davranışları, aile ve iş ilişkilerinin uyumlu olmaması ile kurumsallaşamamak olarak sıralanabilir. Söz konusu sorunlar bağlamında ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlar ise; ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu, aidiyet

duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) sorunu ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorunu şeklinde sıralamak mümkündür. Bu noktada aile işletmelerinde örgütsel düzeyde yaşamsal olarak sürekliliğin sağlanması noktasında yönetimin ikinci kuşağa sağlıklı bir şekilde devredilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde hem aile hem de işletme yapısına uygun bir planın oluşturulması ve devretme sürecinin uygulanması gerekmektedir. Özellikle aile işletmelerinin örgütsel varlıklarını devam ettirebilme noktasında, ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik uygulamaların geliştirilmesi başarılı bir devretme sürecinin uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca yönetimi elinde bulunduran kurucu birinci kuşağın süreç içinde kazanmış olduğu işle ilgili deneyimlerini ve sahip olunan aile değerlerini kademeli olarak ikinci kuşağa devretmesi rasyonel olacaktır. Bu doğrultuda bir planlama yapılarak süreç, doğru ve başarılı bir şekilde yürütülürse işletmenin devamlılığına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde ilerleyen dönemlerde yönetimi ve mülkiyeti üstlenecek olan ikinci kuşağın yetiştirilmesi için aile ilişkilerinin uyum içinde olması, aile ve iş değerlerinin benimsenmesi ve aile ile örgütsel beklentilerin birbirine karıştırılmadan yönetilmesi temel koşul olarak görülmelidir. Bu kapsamda ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların baş göstermemesi için aile ve işletme değerlerine uygun olarak ikinci kuşağın hazırlanmasına yönelik çeşitli uygulamalar geliştirilebilir. Bu uygulamalar; ikinci kuşak üyenin aile içi iletişiminin geliştirilmesi, ikinci kuşağa gelecekte yapacağı işin sevdirilmesi ve o işe uygun olarak yetiştirilmesi, birinci ve ikinci kuşak arasındaki ilişkilerin örgütsel düzeyde formel yapıya uygun bir biçime dönüştürülmesi ve son olarak ikinci kuşağın iş başında göstermiş olduğu performans değerlendirme sonuçlarına göre ücretlendirmeye tabi tutulması şeklinde sıralanabilir. Bununla birlikte söz konusu uygulamaların hayata geçirilmesi için kurucu girişimci birinci kuşak aile işletmesi yöneticilerinin sahip oldukları sistematik bilgi birikimlerini ve iş yapma pratiklerini ikinci kuşağa transfer etmesi gereklidir.

Bu çalışmanın temel amacı, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunların birinci kuşağın görüşleri çerçevesinde tespit edilip önem derecelerinin belirlenmesidir. Ayrıca söz konusu sorunlar, farklı yerlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde analiz edilip karşılaştırılarak çözümlenmesine yönelik çeşitli potansiyel öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler bakımından işletmenin yasal statüsüne göre istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre elde edilen bulgular doğrultusunda, aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan sorunlardan biri olan itaatsizlik sorununun ortaya çıkmasında işletmelerin anonim, kolektif, limited ya da tek şahıs şirketi gibi yasal statü türlerinin etkili olduğu söylenebilir. Araştırma verilerinin sonuçlarına dayanarak, işletmenin yasal statüsü anonim ve limited şirketi gibi sermaye ve ortaklık yapısı bakımından ölçek olarak büyümeye başladıkça itaatsizlik sorununun da baş göstermeye başladığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Aynı şekilde aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) ve mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorunlarını ortaya koyan görüşler bakımından işletmenin yasal statüsüne göre istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuş ve H_2 ile H_3 hipotezleri kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun; anonim ve limited şirket türlerinde hem ölçek hem de sahip olunan ortak sayısı bakımından işletmenin diğer şirket türlerine göre daha fazla olması işletmeye yeni katılan ikinci kuşağın işe karşı kendisini kanıtlayacak fazla bir alan kalmamasından dolayı ortaya çıktığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Ayrıca araştırmaya dâhil edilen işletmelerin yasal statülerinin birbirlerinden farklı ölçeklere ve hukuki yapıya sahip olmalarından dolayı işletmeye yeni katılacak olan ikinci kuşağın örgütün yapısına bağlı olarak kaynakları kontrolsüzce kullanmasına imkân yaratabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin yasal statülerine bağlı olarak ikinci kuşağın aldığı eğitim, ticari anlamdaki deneyim eksikliği, kurucu girişimciden farklı bir ortamda yetişmiş olması ve kendini işe ve aileye kanıtlamak gibi nedenlerden dolayı mevcut kaynakları kontrolsüzce (savurganca) kullanabileceğini söyleyebiliriz.

Çalışmadan elde edilen diğer analiz sonuçlarına göre; araştırmaya dâhil edilen aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) sorununu ortaya koyan görüşler ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuş ve bunun sonucunda H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre ikinci kuşak olan aile üyesinin aileye, işletmeye ve işe karşı bir aidiyet duygusu geliştirmesinin diğer bir ifadeyle sahiplenmesinin üzerinde cinsiyetin belirleyici bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Özellikle ikinci kuşak aile üyeleri arasında ailenin sahip olduğu değerlere, kültüre ve inanışa göre yönetimin devredileceği kişinin cinsiyeti önem kazanabilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan ikinci kuşağın işi sahiplenmesinin, işe karşı bir aidiyet duygusu geliştirmesinin cinsiyete göre değişkenlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, analize dâhil edilen aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) sorununu ortaya koyan görüşler bakımından eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuş ve H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bağlamında, yönetimi devralacak olan ikinci kuşak aile üyesinin eğitim durumuna bağlı olarak işletmeyi ve işi sahiplenmesinin diğer bir ifadeyle işe ve işletmeye karşı aidiyet duygusunun gelişiminin değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşabiliriz. Böylece ikinci kuşak aile üyesinin aldığı eğitim seviyesinin düzeyi düştükçe işe ve işletmeye karşı olan sahiplenmesinin diğer adıyla aidiyet duygusunun gelişiminin zayıfladığını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre; aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununu ortaya koyan görüşler bakımından Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuş ve bunun sonucunda H₆ hipotezi kabul edilmiştir. İkinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorunu, analize dâhil edilen iller arasında bir karşılaştırma yapılarak değerlendirilmiş ve farklılığın hangi illerden kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre anlamlı farklılığın Gaziantep ilinden kaynaklandığı ve farklılığın Gaziantep ilinin hem Kahramanmaraş hem de Adıyaman illeri ile istatistiksel olarak belirlenen ilişkiden kaynaklanmakta olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun örgütsel düzeyde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde Kahramanmaraş ve Adıyaman illerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle Gaziantep'te itaatsizlik sorununun daha fazla görülmesinin nedenlerini Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerindeki rekabet, piyasa koşulları, aile ve işletme yapısının özellikleri, aile içi ilişkiler bağlamında verilen destek, uyum, aile üyelerinin iç dinamikleri ve değerleri gibi ayırt edici özelliklerin karşılaştırılan diğer illere göre farklılıklar içermesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Çalışmadan elde edilen diğer analiz sonuçlarına göre; aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) sorununu ortaya koyan görüşler ile Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde daha fazla görüldüğü söylenebilir. Diğer yandan aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununu ortaya koyan görüşler bağlamında Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmelerin hem Kahramanmaraş hem de Adıyaman ilinde faaliyet gösteren işletmeler arasında anlamlı bir farklılık kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan Gaziantep'te faaliyet gösteren aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan aidiyet duygusunun gelişmemesi (sahiplenememe) sorununun Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde faaliyet gösteren aile işletmelerine göre daha fazla görüldüğünü söylemek mümkündür. Bu sonuç çerçevesinde Gaziantep'te aidiyet duygusunun gelişmemesi sorununun yüksek olmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz. Bu nedenler; yönetimi devralacak olan ikinci kuşak aile üyesinin işe ve işletmeye göre ihtiyaç odaklı yetiştirilmemesi, işin gereklerine uygun eğitim alınmaması, bireyin yetenek ve ilgi alanlarının göz ardı edilmesi, iş ve işletme ile ikinci kuşak arasında ekonomik, sosyal, kültürel ve sosyolojik bir dengenin kurulamaması ve son olarak ikinci kuşağın iş ve sosyal bağlamda fikirlerine yeterli değerin verilmemesi şeklinde sıralamak mümkündür.

Bu çalışmada yapılan diğer analizler sonucunda, mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununu ortaya koyan görüşler bakımından Gaziantep, Kahramanmaraş ve Adıyaman illeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve H₈ hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın kaynağının ise Gaziantep ve Kahramanmaraş arasındaki ilişkiden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması diğer bir ifadeyle savurganlık sorununun diğer illere göre aralarındaki olan anlamlılıklarına bağlı olarak daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununun Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde karşılaştırılan diğer illere göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuç çerçevesinde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde mevcut kaynakların kontrolsüz kullanılması (savurganlık) sorununun görülmesinin çeşitli düzeylerde nedenleri sıralanabilir. Söz konusu bu nedenleri; Gaziantep ilinde yaşam standartlarının yüksek olması, sosyal yaşamın ve imkânların geniş olması, sektörün ve şehrin sürekli gelişen bir yapıya sahip olması şeklinde sıralayabiliriz. Bu çalışmada, yapılan analizler sonucunda aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan itaatsizlik sorununun ortalamasının anlamlılığının ele alınan diğer sorunlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan Gaziantep başta olmak üzere araştırmaya dâhil edilen Kahramanmaraş ve Adıyaman illerinde de faaliyet gösteren aile işletmelerinin, itaatsizlik sorununa daha fazla eğilmesi, bu sorunun nedenlerini ortadan kaldırması ve söz konusu sorun kapsamında stratejiler geliştirmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları, İdeal Kültür Yayınları, İstanbul.
- Aldrich, H.E. & Cliff, J.E. (2003). "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective", *Journal of Business Venturing*, 18(5):573-596.
- Alptekin, D. (2011). "Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aronoff, C.E.; McClure, S.L. & Ward, J.L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, Palgrave Macmillan, New York.
- Aydiner, T. (2008). "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Barnes, L. & Hershon, S. (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.
- Chua, J.; Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4):19-39.
- Debarliev, S. & Janeska-Iliev, A. (2015). "Family Business Characteristics and Differences: Some Insights From the Developing Countries", *The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality"*, 27-29 Mayıs 2015, 39-60, Split, Hırvatistan.
- Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4(2):149-160.
- Donnelley, R. (1964). "The Family Business", *Harvard Business Review*, 42(4):93-105.
- Dunn, B. (1996). "Family Enterprises in the UK: A Special Sector?", *Family Business Review*, 9(2): 139-155.

- Durmuş, B.; Yurtkoru, S. & Çinko, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Elalmış, S.Ö. (2011). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Fındıkcı, İ. (2014). Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fiegenger, M.; Brown, B., Prince, R. & File, K. (1994). "A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses", Family Business Review, 7(4):313-329.
- Günver, B.A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Heinrichs, K. (2014). Succession in Family Business: An In-Depth Qualitative Study of Succession in German Family-Owned Wineries, Josef Eul Verlag, Köln.
- İlter, M.H. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kibblewhite, M. & Gordon, G. (2008). Family Business Management Perspectives Succession, Institute for Family Business, London, UK.
- Koentorojo, S. & Eliyana 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.
- 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, Boston, Massachusetts.
- Morris, M.; Williams, R. & Nel, D. (1996). "Factors Influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2(3):68-81.
- Nordqvist, M. & Melin, L. (2010). "Entrepreneurial Families and Family Firms", Entrepreneurship & Regional Development, 22(3-4), 211-239.
- O'Hara, W.T. & McClellan-Weiberle, L. (2000). America's Oldest Family Businesses, Family Businesses The Guide For Companies, USA.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- Salvato, C. (2004). "Predictors of Entrepreneurship in Family Firms", The Journal of Private Equity, 7(3):68-76.
- Şanal, M. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1992). "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, 5(1):43-62.
- Zareie, 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 (ICFME), 2-3 Temmuz 2011, 1-7, Hong Kong, Çin.