



**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE VARİSTEN BEKLENEN ÖZELLİKLER:
MALATYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

GÜLŞEN YILMAZ

DANIŞMAN

DOÇ.DR. NESLİHAN DERİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA-2014

**AİLE İŞLETMELERİNDE VARİSTEN BEKLENEN ÖZELLİKLER:
MALATYA'DAKİ AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

GÜLŞEN YILMAZ

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOÇ.DR. NESLİHAN DERİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA-2014

KABUL VE ONAY

Gülşen YILMAZ tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Varisten Beklenen Özellikler: Malatya’daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, .../.../2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(Başkan)

(Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ÖZET

YILMAZ Gülşen, Aile İşletmelerinde Varisten Beklenen Özellikler: Malatya'daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2014

Bugün dünyanın hemen her ülkesinde kayıtlı şirketlerin %75'inden fazlası "aile işletmesi" özelliği taşımaktadır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin vazgeçilmez bir parçası olan aile işletmelerinin milli gelire etkisi, istihdam yaratması, yerel ve bölgesel kalkınmayı sağlaması aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını daha da önemli kılmıştır. Aile işletmelerinde en büyük sorun devamlılığın sağlanamamasıdır. Ülkemizde aile işletmelerinin %85'i üç nesilden ileri gidememektedir. Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalara bakıldığında yönetimin bir kuşaktan diğerine devrinin çok önemli bir süreç olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmasını tamamlamış işletmeleri yönetim devri için hazırlık yapmaktadırlar. Devir planı bir süreç olup, işletmeyi devralacak varisin belirlenmesi, varisin atama işlemi, devretmenin paydaşlara duyurulması gibi aşamalardan oluşmaktadır. İlk aşama olan varisin belirlenmesi işletmenin geleceği açısından belki de en önemli kararın verilmesidir.

Başarılı ve sorunsuz bir devrin gerçekleşebilmesi için yönetimi devralacak varisin bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Devir süreci ile ilgili araştırmalar; aile işletmesinde yönetim devrinin, kurucu/yöneticinin kontrolü altında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle aile işletmesinin kurucusunun/sahibinin, yönetim varisini seçerken bazı hususları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Bu çalışma ile aile işletmelerinin işleyiş sürecinde devir gibi kritik bir aşamasına ışık tutmak, bu aşamadaki en önemli aktör olan varis'te olması gereken nitelikleri ortaya koymada katkı sağlamak ve son olarak aile işletmelerinde yönetimi devredecek olan kuruculara/yöneticilere yol göstermek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, bu konudaki literatüre uygun olarak geliştirilmiş bir anket ile Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesindeki aile işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre variste olması arzulanan en önemli özellikler olarak, “kendine güven” ve “hırslı ve atak olmak” ve dürüstlük” gösterilmiştir. Öte yandan doğum sırası ve işletmedeki hisse en önemsiz iki özellik olduğu ortaya çıkmıştır. Varisin aynı aileden olması yani aralarında kan bağının olmasının önemsiz olarak algılanması ilginçtir. Bu bulgular, devir kararı verilirken varisin kişisel özelliklerinin yaş, cinsiyet, doğum sırası ve kan bağı gibi özelliklerden daha fazla dikkate alındığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmelerinde yönetim devri, Aile işletmelerinde varis seçimi, aile işletmeleri ve Varis özellikleri

ABSTRACT

Today 75 percent of registered businesses almost all over the world hold the distinction of being family business. As in the World, in our country family businesses' that are integral parts of economy continuity become more important because of their effect on national income, job creation, providing local and regional development. 85 percent family businesses in our country couldn't survive more than third generation. It's seen management succession from one generation to another is crucial process when searched studies that is hold in family business scope. Business which completed their institutionalization are in preparation of management succession. Succession is a process consists of some stages like determining successor, successor appointment and declaration of succession to shareholders. Successor determination which is first stage perhaps it is taking the most important decision.

It is necessary successor, that is going to take over management, has a certain number of attributes. Studies about succession process state management succession in family business is under control of founder/manager. Thus it's supposed family business founder/owner to realize various matters while choosing successor.

With this study it's aimed to light the way for critical stage like succession in action process of family business, contribute in revealing attributes that successor, that is the most important actor in this stage, has to hold, and finally to guide founders/managers who pass management. In accordance with this purpose, a study carried out in family businesses Malatya 1.Industrial Zone via developed suitable for literature in this field.

According to the study self confidence, being ambitious and rush, and honesty are the most desirable attributes that successor holds. On the other hand it's appeared that birth order and share in business are the least important attributes. It's interesting to perceive unimportant being from same family namely blood relationship. These

results, personal attributes are more considered than old, gender, birth order, blood relationship.

Key Words: Management Succession in family businesses, Successor selection in family businesses, Family businesses and Attributes of successor.

İÇİNDEKİLER
BİRİNCİ BÖLÜM
AİLE İŞLETMELERİ

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1.1. AİLE İŞLETMELERİ TANIMLARI	4
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ	8
1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	10
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN DİĞER İŞLETMELERDEN FARKLILIKLARI.....	12
1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI.....	14
1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	15
1.6.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	16
1.6.2. Aile İşletmesinin Dezavantajları	18
1.7. AİLE İŞLETMELERİ GELİŞİMİ	20
1.7.1. Mülkiyet Ekseninde Aile İşletmeleri	21
1.7.1.1. Tek Patron İşletmeleri.....	21
1.7.1.2. Kardeş Ortaklığı.....	22
1.7.1.3. Kuzen Ortaklığı.....	23
1.7.2. Aile Ekseninde Aile İşletmeleri	24
1.7.2.1. Genç İş Ailesi.....	24
1.7.2.2. İşe Başlayan Aile	25
1.7.2.3. Birlikte Çalışan Aile.....	25
1.7.2.4. Bayrağı Devreden Aile.....	25
1.7.3. İşletme Ekseninde Aile İşletmeleri	26
1.7.3.1. İşe Başlayan Genç Aile	26
1.7.3.2. Büyüme ve Formelleşme	26
1.7.3.3. Olgunluk	26

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DEVRİ

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	27
2.1.1. Kurumsallaşma Teorisi.....	27
2.1.1.1. Yönetim Kurulu	30
2.1.1.2. Aile Anayasası	30
2.1.1.3. Aile Konseyi	31
2.1.2. Vekalet Teorisi.....	31
2.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DEVRİ.....	32
2.3. DEVRİN PLANLANMASI.....	36
2.4. DEVİR SÜRECİ.....	38
2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE VARİS SEÇİMİ.....	40
2.5.1. Aile İşletmelerinde Varis	40
2.5.2. Aile İşletmelerinde Varis Varis Seçiminde Varisten Beklenen Özellikler	41
2.5.2.1. Varisin Kişilik Özellikleri.....	42
2.5.2.2. Varisin Yeterliliği	43
2.5.2.3. Kurucu/Yönetici İle Varis Arasındaki İlişkiler	43
2.5.2.4. Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler	45
2.5.2.5. Varisin Ailedeki Konumu	47
2.5.2.6. Varisin İşe Katılım Düzeyi	48
2.6. AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN VARİSLER	48
2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE EŞLERİN, GELİN VE DAMATLARIN YERLERİ	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	51
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	51
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	52
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	52
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	53
3.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ.....	57
3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri	58

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri.....	64
3.7. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	67
3.8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	67
3.8.1. Demografik Özellikler	67
3.8.2. Tanımlayıcı Analizler	79
SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA.....	118
EK.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç Daire Modeli	15
Şekil 2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi	21
Şekil 3. Devir Türleri	39

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Aile İşletmeleri Tanımlama Kriterleri	6
Tablo 2. Dünyada Aile İşletmelerinin Oranları.....	8
Tablo 3. Aile İşletmesi Olan İle Olmayan İşletmeler Arasındaki Farklılıklar	13
Tablo 4. Aile İşletmesinde Çalışıyor Olmanın Avantajları Ve Dezavantajları.....	35
Tablo 5. Aile İlişkileri Boyutu: Eşler ve Çocuklarla İlişkiler	45
Tablo 6. Çalışanların Potansiyel Varis Özelliklerinin İlişkin Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri	59
Tablo 7. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kişilik Özellikleri Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri	60
Tablo 8. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Yeterliliği Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri	61
Tablo 9. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kurucu İle İlişkileri Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri	62
Tablo 10. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Aile İçi Konumu Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri	63
Tablo 11. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın İşe Katılım Düzeyi Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri	63
Tablo 12. Varis Özellikleri Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri	65
Tablo 13. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	67
Tablo 14. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	67
Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 16. Katılımcıların Kurucuya Yakınlıkları	69
Tablo 17. İşletmelerin Kuruluş Yılları	69
Tablo 18. İşletmede Çalışan Sayıları	70
Tablo 19. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler	71
Tablo 20. İşletmelerin Hisse Oranları	71
Tablo 21. İşletmelerin Ortaklık Yapısı.....	72
Tablo 22. Yönetimde Bulunan Nesil.....	73
Tablo 23. Mevcut En Üst Yöneticinin İş Bırakma Zamanı	73

Tablo 24. Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu	74
Tablo 25. Katılımcıların Çocuk Durumu	74
Tablo 26. İşletmede Çalışan Aile Üye Sayısı	75
Tablo 27. Kritik Yönetim Organları.....	75
Tablo 28. Varis Kararının Verilmesi.....	76
Tablo 29. Varisin Kim Tarafından Seçildiğinin Dağılımı	76
Tablo 30. Devir İçin Düşünülen Varisin Kim Olduğu.....	77
Tablo 31. Yönetimi Devralacak Kişinin İşletmedeki Durumu	78
Tablo 32. Varisin Yetiştirilmesi.....	78
Tablo 33. Kız Çocuğuna Devir Düşüncesi.....	79
Tablo 34. Ankette Yer Alan Varisin Özelliklerine İlişkin İfadelere Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	80
Tablo 35. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Farklılıkları.....	83
Tablo 36. Adayın Yeterliliği Alt Boyutunun Cinsiyet Açısından Farklılıkları.....	84
Tablo 37. Adayın İşe Katılım Düzeyi Cinsiyet Açısından Farklılıkları	84
Tablo 38. Varisin Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Farklılıkları.....	85
Tablo 39. Varisin Özellikleri Katılımcıların Yaşları Açısından Farklılıkları	87
Tablo 40. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Çalışanların Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıkları	89
Tablo 41. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşlemenin Kuruluş Yılı Açısından Farklılıkları	91
Tablo 42. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşlemenin Çalışan Sayısı Açısından Farklılıkları	92
Tablo 43. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşlemenin Faaliyette Bulunduğu Sektör Açısından Farklılıkları.....	94
Tablo 44. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Katılımcıların Kurucuya Yakınlıkları Açısından Farklılıkları	96
Tablo 45. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşletmenin Ortak Sayısı Açısından Farklılıkları	97
Tablo 46. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Hisse Oranı Açısından Farklılıkları.	99
Tablo 47. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Yönetimdeki Nesil Açısından Farklılıkları	100

Tablo 48. Cinsiyet Değişkeni	102
Tablo 49. Yaş Değişkeni	102
Tablo 50. Kuruluş Yılı Değişkeni	103
Tablo 51. Çalışan Sayısı Değişkeni	104
Tablo 52. Sektör Değişkeni.....	105
Tablo 53. Kurucuya Yakınlık Değişkeni	105
Tablo 54. Ortak Sayısı Değişkeni	106
Tablo 55. Hisse Oranı Değişkeni	107
Tablo 56. Nesil Değişkeni.....	107
Tablo 57. Eğitim Seviyesi Değişkeni.....	108

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler

vb: Ve Benzeri

İGİAD: İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği

ÖRSAD: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği

GİRİŞ

Bugün dünyanın hemen her ülkesinde kayıtlı şirketlerin % 75'inden fazlası "aile işletmesi" özelliği taşımaktadır. Ekonomik sistemimizin bel kemiğini oluşturan aile işletmelerinin önemi günümüzde hem sayısal olarak hem de milli gelire katkısı itibariyle daha iyi anlaşılmaktadır. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin vazgeçilmez bir parçası olan aile işletmelerinin milli gelire etkisi, istihdam yaratması, yerel ve bölgesel kalkınmayı sağlaması aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını daha da önemli kılmıştır.

Aile işletmelerinde en büyük sorun devamlılığın sağlanamamasıdır. Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde aile işletmelerinin üçte ikisi ikinci nesli görememektedir. Günümüzde yaşanan küreselleşme, rekabet şartları ve değişen işletmecilik anlayışı, işletmelerin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve varlıklarının devamı için kurumsallaşmayı gerekli hale getirmiştir.

Kurumsallaşmasını tamamlamış işletmelerin yönetim devri için hazırlık yaptıklarını görmekteyiz. Yönetimin devri, aile işletmelerinin sürekliliğinde büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme bu sorunu aşabilirse yaşamını devam ettirebilmekte; eğer aşamazsa ve zamanında yönetim devri gerçekleşmezse, işletme dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Devir konusunda işletmelerin önünde iki seçenek bulunmaktadır; ya lider planlı olarak işletme yönetimini bir sonraki kuşağa devretmekte ya da devir konusunda hiçbir çalışma yapılmayarak devir için liderin ölmesi ya da iş göremez duruma gelmesi beklenmektedir.

Aile işletmeleri literatüründe devir liderliğin bir aile üyesinden bir diğerine transferidir ve genellikle liderliğin bir sonraki jenerasyona geçişini ifade eder. Devir planı ise aile düzenin ve işletme devamlılığının gelecek nesle aktarımının sağlamak için gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır. Devir planlamasının varlıkları mevcut nesilden bir sonraki nesle varlıkların aktarılmasını adil ve etkin bir şekilde sağlamak, etkin bir işletme liderliği sağlamak için işletme kontrolünü sağlamak, aile düzenini

korumak şeklinde üç temel amacı vardır. Devir planı kendi içinde aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şöyle sıralanmaktadır; işletmeyi devralacak varisin belirlenmesi, varisin atama işlemi, devretmenin paydaşlara duyurulmasıdır.

Devir sürecinin başarılı şekilde gerçekleşmesinde varisin iyi tespit edilmesi oldukça önemlidir. Varisin seçilmesi, eğitilmesi, oryantasyon süreci ve devrin gerçekleşmesi şeklinde ilerleyen süreçte en kritik karar varis seçimidir. Varis seçimine karar veren işletmenin kurucusunun varis için hangi özelliklerin önemli olarak algılandığının belirlenmesi seçilen kişinin bu doğrultuda eksikliklerini geliştirmesine imkan verecektir.

Araştırmalarda potansiyel varisin yeteneklerinin aile işletmesinin stratejik planlarını karşılayıp karşılamadığını değerlemede kullanılmak üzere bir takım kriterler ortaya konulmaktadır. Bunlardan; kendine güven, hırslı ve atak olmak variste olması beklenen en önemli özellikler iken daha az önemli olan kriterler ise doğum sırası ve işlemedeki hissesi olduğu ifade edilmektedir.

Bu kriterlerin Türk aile işletmelerinde varis seçiminde ne kadar geçerli olduğunu ortaya koymak amacıyla yola çıkılan bu tez çalışmasında Malatya'daki aile işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kısaca araştırmanın amacını, aile işletmelerinde devir sürecinde variste beklenen özelliklerin neler olduğunu açığa çıkarmaktır. Bu bağlamda üç bölümden oluşan bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak aile işletmesi kavramının ne olduğu üzerinde durulmuştur. Bu bölümde aile, aile işletmeleri kavramları ayrıntılı olarak ele alındıktan sonra aile işletmelerinin ekonomideki önemi, karakteristik özellikleri, yapısı ve gelişimi, aile işletmesi olmanın avantaj ve dezavantajları ve diğer işletmelerden farklılıkları tartışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde olan çalışmanın teorik alt yapısını oluşturan kuramlar ele alınarak başlanmıştır. Bu çerçevede kurumsallaşma kuramı ve vekalet kuramı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Daha sonra devir süreci üzerinde durularak, devretmenin tanımı, devir planlaması, devir süreci, devir sürecindeki engeller,

yönetimin devri sürecinde dikkat edilmesi gerekenler gibi konular detaylıca tartışılmıştır. Son olarak da aile işletmelerinde varis konusu ele alınarak, varisin seçimi, varisin yetenekleri ve eğitimi, varisin aile işletmesine yönelik tutumu, kurucu ve varis arasındaki ilişkiler, diğer aile üyeleriyle varis arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, Malatya'daki 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve soruların niteliği, araştırmanın anket formu ve yöntemi üzerinde durulmuş ve elde edilen bulgular istatistiksel analizlere tabi tutularak yorumlanmıştır.

Sonuç ve önerilerde ise araştırma sonunda elde edilen bulgular doğrultusunda ekonominin lokomotifi niteliğindeki aile işletmelerinin devamlılığı için kritik bir dönem olan devirde variste bulunması gereken özelliklere dair yöneticilere ve araştırmacılara yol haritası olabilecek nitelikte bir takım bilgilendirmeler yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1.AİLE İŞLETMELERİ TANIMLARI

Günümüzde sıkça telaffuz edilen aile işletmesi kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 14). Farklı türlerdeki aile işletmelerinin mevcudiyeti dolayısıyla üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir (Gersick vd., 1997: 1; Günel, 2005: 14). Aile şirketleri ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Aile işletmelerine ilişkin ilk tanımlar mülkiyeti baz alan (Berry, 1975; Lansberg vd., 1988), aile bireylerinin yönetimini (Barnes ve Hershon, 1976) ve kuşaklararası devri (Ward, 1987) esas alan tanımlardır (Cubico vd., 2010: 1308). Astrachan ve Shanker (2003: 211) ise sahiplik yüzdesi, stratejik kontrol, birden fazla kuşağın katılımı ve işletmenin aile üyelerine devri gibi kriterler ile aile işletmeleri tanımlama kriterlerinin oluşturulduğunu ifade etmektedir.

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2000: 5). Başka bir deyişle aile işletmeleri; kurucu girişimcinin kontrolünde faaliyetlerine devam eden ve genel özellikleri bakımından KOBİ niteliğinde olan işletmelerdir (Erdoğan, 2007: 48).

Genel olarak, tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletmeler “patron işletmesi” olarak ifade edilirken; yukarıda da belirtildiği gibi aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan bir veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse “aile işletmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile işletmesi niteliği kazandığını (Adsan, 2011: 4) söylemek yanlış olmayacaktır.

Aile işletmesi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırım kararı almada ya da yönetim ve faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu işletmelerdir (Cox, 1996). Aile tarafından yönetilen, işletilen veya kontrol edilen işletmeler aile işletmeleridir (Wang vd., 2004: 60). Aile işletmesi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir. Rosenblatt ve diğerleri (1990) mülkiyetin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmeleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır. Potobsky (1992) aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeleri aile işletmeleri olarak ifade etmektedir.

Fındıkçı (2005: 17) aile işletmesi tanımlarında temel kriterin, aile üyelerinin yönetim faaliyetlerinde yer alması veya yönetimin aile üyelerinden etkilenmesi olarak belirtmektedir.

Mülkiyetin ve yönetimin aile üyelerinde olduğu işletmeler kendilerini aile işletmesi olarak algılayabilirler (Sonfield ve Lussier, 2004: 190). Aile işletmeleri bir veya birkaç aile üyesinin sahip olduğu ve yönettiği işletmeler şeklinde ifade edilmektedir (Zachary, 2011: 30). Başka bir deyişle işyerinde davranış ve etmenlerin ailesel ilişkilerden etkilendiği işletmeler aile işletmeleridir (Cubico vd., 2010: 1308). Yani iki veya daha fazla aile üyesinin işlerin idaresini akrabalık bağları, yönetim kademeleri ve mülkiyet hakları ile etkiledikleri işletmelerdir (Tagiuri ve Davis, 1982: 199).

Aile işletmelerine yönelik tanımların ortak noktalarına genel olarak bakıldığında aile işletmeleri için aile, mülkiyet, yönetim, işletme, kültür kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar ailenin en az %51 hisseye sahip olması gerektiğini iddia ederken, bazıları ise ailenin sadece önemli kararlar üzerinde kendi arzularını kolayca uygulayabilmesinin yeterli olduğuna inanır (Brockhaus, 2004: 172). Aile işletmesi, bir fikri olan bir veya birkaç şahıs tarafından başlatılan, bu fikri geliştirmek için çok çalışan ve sınırlı bir sermaye ile bunu başaran ve işletme sahipliğinin büyük kısmını elde tutarak büyüyen bir çeşit küçük müessesedir (Jacqueline, 1987: 25). İşletme kararlarının ve planlarının aile üyeleri tarafından etkilendiği işletmeler aile işletmesi kapsamına girmektedir (Wendy, 1989:

262). Tablo 1.' de farklı tanımlama kriterlerini içeren aile işletmesi tanımları verilmiştir.

Tablo 1. Aile İşletmeleri Tanımlama Kriterleri

Tanımlama Kriteri	Yazar (lar)	Tanım
Çoklu koşullar	Donnolley (1964)	Aile işletmeleri, en az iki kuşak boyunca, ailenin amaç ve çıkarları ile şirket politikalarının birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği işletmeler
	Özalp (1971)	Aile işletmesi, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki kuşağın şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletmeler
	Karpuzoglu (2001)	Aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağıtılmasını önlemek amacıyla kurulan, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin görev aldığı, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın işletmede istihdam edildiği işletme
Birbirine bağımlı alt sistemler	Bechard ve Dryer (1983)	Aile işletmesi, işletme, aile, kurucu ve organizasyondan oluşan alt sistemler bütünü
Yönetim-Sahiplik	Aydın (1985)	Aile işletmesi, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunduğu herhangi bir işletme
	Koçel (1999)	Aile işletmesi (ailesel yönetim), bir işletmede sahipliğin temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aileden oluştuğu işletme/yönetim

Kuşaklararası devir	Ward (1987)	Aile işletmesi, bir işletmede yönetim ve kontrolün bir sonraki aile kuşağına geçtiği işletmeler
Yönetim	Özdevecioğlu (2004)	Aile işletmesi, bir aileye mensup bireyler tarafından yönetilen işletme
Sahiplik	Kırım (2005)	Aile işletmesi, tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin stratejik kararlarında ve özellikle üst düzey yöneticinin seçiminde etkili olduğu yapılar

Kaynak: AYKAN, Ebru (2009), Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk Malatya Sanayi Örneği, 7.

Yukarıda yapılan tanımlar çerçevesinde, hisselerini ve yönetimi elinde tutan ve bu durumu bir sonraki nesle aktarabilen işletmeler aile işletmesi olarak değerlendirilebilir.

Mayıs 2007’de Avrupa Birliği Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Programı projesi olarak çalışmalarına başlayan ve ülkemiz tarafından da katılım sağlanan “Aile İşletmeleri: Araştırma, İşbirliği Ağları, Politika Önlemleri ve Mevcut Çalışmalar” konulu Çalışma Grubu’nun araştırmasında yer alan 33 ülkede 90 farklı aile işletmesi tanımı tespit edilmiştir. Bu tanımlar aile işletmelerinin 3 daire modelindeki aile, işletme ve mülkiye boyutlarına vurgu yapmaktadır. Aile işletmelerinin diğer belirleyici özellikleri arasında aile üyelerinin işletmenin günlük faaliyetlerinde yer alması, işletmenin ailenin toplam gelirin katkısı, işletmenin nesiller arasında aktarılması gibi konular yer almaktadır. Çalışma grubuna göre aşağıdaki özellikleri taşıyan her işletme ölçeğine bakılmaksızın aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasiIliskiler.aspx?refIn=33>):

- Karar verme hakkının çoğu, işletmeyi kuran ya da sermayeden hisse alan özel kişiye/kişilere ya da eşleri, ebeveynleri, çocukları ya da çocuklarının mirasçılarına aittir.

- Karar verme haklarının çoğu doğrudan ya da dolaylıdır.

- Aile ya da akrabalarından en az bir temsilci işletmenin yönetiminde yer almaktadır.
- Halka açık şirketler işletmeyi kuran ya da hissesini satın alan kişinin ya da ailesinin karar verme hakkına sahip olması durumunda aile işletmesi tanımına uymaktadır.

1.2.AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİDEKİ ÖNEMİ

Genellikle aile işletmelerinin küçük işletmeler olduğu düşünülür. Mülkiyet ve yönetimi bir ailenin kontrolü altında olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında dünya ölçeğinde dev işletmelerin de aile işletmesi olduğu görülmektedir. Örneğin, Amerika’da Wal-Mart ve Ford; Güney Kore’de Samsung; İtalya’da Fiat; Almanya’da BMW ve Bosch gibi işletmeler büyük ölçekli aile işletmeleridir. Türkiye’deki bilinen büyük aile işletmeleri arasında ise Hacı Bekir Şekerleme, Hatemoğlu, İskender, Kurukahveci Mehmet Efendi gibi büyük gruplar yer almaktadır. Aşağıda Tablo 2.’de aile işletmelerinin buldukları ekonomilerdeki oranları verilmektedir.

Tablo 2. Dünyada Aile İşletmelerinin Oranları

Ülkeler	%
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
İsveç	90
İtalya	95
Türkiye	95

Kaynak: NEUBAUER ve LANK (1998), The Family Business, Macmillan Press.

Dünyanın her yerinde ekonomik faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu aile işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Kapitalist ülkelerin çoğunda istihdamın, gelirlerin ve gayrisafi milli hasılanın büyük bir bölümü aile işletmeleri tarafından

karşılanmaktadır (Morek vd., 2000; Shepherd ve Zacharakis, 2000; Sharma vd., 1996). Küresel ölçekli işletmelerin % 65 ile % 80 oranındaki bölümünü (Dreux, 1990) aile işletmeleri oluşturmaktadır (Lee, 2006: 175). Fortune 500 listesindeki şirketlerin üçte birini aile işletmeleri olduğu rapor edilmiştir (Morris vd., 1997: 386). Benzer şekilde Avrupa şirketlerinin % 60'ından fazlasını aile işletmeleri oluşturmaktadır (Cubico vd., 2010: 1307). Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyondan fazla aile şirketi, 100 milyondan fazla istihdam sağlamakta ve şirketlerin % 65'den fazlasını temsil etmektedirler. İngiltere'nin en büyük 8.000 şirketinin % 76'sı aile şirkettir. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, bu kadar potansiyel bir güç olan aile şirketlerinin % 30'dan azının ikinci kuşağa kadar yaşadığı, ancak % 15'den daha azının üçüncü kuşak tarafından yönetildiğini göstermektedir (Ward, 1987: xv, Stamm ve Lubinski, 2011: 118).

Aile işletmeleri, dünya ve ülke ekonomileri önemli bir bölümünü oluşturmaları ve fonksiyonları açısından her dönemde toplumlar için büyük önem taşıyan birimler olmuştur. Aile işletmeleri buldukları ülkelerde yeni iş olanakları sunması ve vergi gelirleri sağlaması gibi konular bakımından ülke ekonomisi için oldukça önemlidir (Dikmen vd., 2006: 163; Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 335). Gelir dağılımındaki dengesizlikleri asgariye indirmekte ve politik ve sosyal sistemlerin istikrar unsuru olmaktadır (Günver, 2002: 7).

Aile işletmeleri nesiller arası girişimci yeteneği destekleme, işletme başarısına olan sadakat, uzun vadeli stratejik taahhütler gerçekleştirme ve kurumsal bağımsızlık gibi özelliklerinden dolayı sanayi sonrası büyüme motorlarından biri olarak nitelendirilmektedir (Wang vd., 2004: 59). Aile işletmeleri hızla yayılmalarına rağmen hayatta kalma oranlarının düşük olması sebebiyle alarm veren ekonomik birimler olarak nitelendirilmektedir (Wang vd., 2004: 59). Aile işletmelerinin ortalama ömrü kurucunun ortalama çalışma süresiyle doğru orantılı olup genellikle 24 yıl olduğu belirtilmektedir (Pratt ve Davis, 1986: 3, Beckhard ve Dyer, 1983: 5). Bu nedenle aile işletmelerinin devamlılığı açısından başarılı bir devir süreci hayati bir öneme sahiptir.

Çoğu aile işletmesi kısa ömürlü olmakta ve çeşitli nedenlerle yaşamları son bulmaktadır. Oysa kurucu ve aileleri tarafından emek vererek kurdukları işletmelerin yok olmaları hem aileler, hem de ülke ekonomisi ve toplum açısından büyük bir

kayıplar yaratmakta ve bu bağlamda aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlayamamaları sadece ailenin problemi değil ülke ekonomisinin de sorunu olmaktadır (Kebeci, 2011: 4).

1.3.AİLE İŞLETMELERİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Aile kültürünün işletme üzerinde etkili olmasından, duygusal unsurların iş yapma usullerine yansımaları, iş ve ailenin karşılıklı etkileşim içinde bulunması gibi özelliklerden dolayı aile işletmelerinin kendine has bir takım karakteristikleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Aile işletmelerinde kurucu hayatta olduğu sürece, yönetim devri gerçekleşse bile, işletme kurucunun etkisi altındadır.
- İşletmede aile üyelerinin varlığı sebebiyle aile ilişkileri ile işletme faaliyetleri arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur.
- Büyük ölçüde kurucuya bağımlılıkları ve kurumsallaşmalarını tamamlayamama gibi nedenlerle aile işletmelerinin ömürleri kurucunun ömrüyle sınırlı olmaktadır.
- İşletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte anılmaktadır. İşletmenin itibarı ailenin itibarını da etkilemektedir (Alayoğlu, 2003). İşletmede çalışıp çalışmadıklarına bakılmaksızın aile üyelerinin hareketleri, işletmeye mal edilmektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 73).
- İşletme kararlarında ailenin etkisi olmakla birlikte çoğu kez kararlar anlık alınmaktadır. Gereksiz bürokrasinin ortadan kaldırılmasını sağlayan bu durum ancak ilerleyen dönemlerde plansız davranılması sebebiyle işletme faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilmektedir.
- Aile çıkarları ile işletme çıkarları birbirleriyle uyumludur. İşletmenin kurulmasındaki amaç ailenin birliğinin ve bütünlüğünün sağlanmasıdır (Alayoğlu, 2003).
- Aile işletmelerinde işe alım ve terfi vb. insan kaynakları uygulamalarında performanstan ziyade akrabalık ilişkileri, kan bağı ölçüt olarak

kullanılmaktadır. Kurucu işletmede önemli pozisyonlara alacağı kişileri aile üyelerinden ve güveni esas alarak getirmektedir (Alayoğlu, 2003).

- Genel itibariyle kurucuların yüksek eğitim almamaktadırlar. İşlerinde çekirdekten yetiştikleri için başarılı olmaktadır. Ancak ilerleyen dönemlerinde kurucunun deneyimleri işletmenin etkin yönetilmesinde yetersiz kalmaktadır. Kurucu çocukların da aynı durumla karşı karşıya kalmasını istememekte ve eğitimlerini destekleyerek, yurt dışına göndererek onların gelişimine katkıda bulunmaktadır.
- Aile bireylerinin ailedeki konumları işletmedeki konum ve görevlerini etkilemektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 73). Ayrıca aile üyelerinin kariyer seçiminde aile ve işletme etkili olabilmektedir (Günver, 2002: 4).
- Ailenin norm ve kuralları işletme için de geçerlilik arz etmektedir.
- Aile işletmelerinde nihai kararların kurucu yönetici tarafından alınması otokratik liderlik tarzının hakim olduğunun bir göstergesidir. Sorenson (1999) kararların bu şekilde hızlı alınmasının sağlayarak işletmeleri diğer işletmelere karşı avantajlı konuma getirdiğine işaret etmektedir.
- Kurucuyla işletme özdeşleşmiştir. Kurucunun özveriyle çalışmasının altında kendisini ispat etme ve başarılı olma güdüsü yatmaktadır (Alayoğlu, 2003).
- İşletme yönetimine dair stratejik kararlar gayri resmi ortamlarda alınmaktadır.
- İşletme yönetimi nesiller boyunca aktarılması kurucunun hayalidir.
- Aile işletmelerinde, aile kültürü ile şirket kültürün birbirini etkilemektedir.
- Aile işletmeleri genellikle kapalı bir yapı sergilemektedir. Bu durumu sadece işletmenin dış borçlanmaya karşı sıcak bakmamasında değil de profesyonelleri kullanmanın işletme bilgilerinin yabancılarla paylaşma olarak algılanmasında da görmek mümkündür.
- Aile işletmeleri yönetiminde profesyonellere yeterince yer verilmemektedir. Yönetimde profesyonellere yer verilmesi halinde büyümenin daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirileceği belirtilmektedir (Erdoğan, 2007: 98).
- Aile işletmeleri genellikle kurumsallaşmasını tamamlayamamış işletmelerdir. Aile işletmesinin kuruluş aşamasının da içinde bulunduğu ilk zamanlarda kurucu tek karar verici olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon

ve denetleme gibi işletme fonksiyonlarını tek elden yürütmektedir. Aile işletmelerinde karar alma süreci büyük ölçüde sezgisel ve kurucunun kişisel özellikleri üzerine temellendirilmiştir (Cubico vd., 2010: 1308). Bu durum kurumsallaşmayı da geciktirici bir etki yaratmaktadır (Erdoğan, 2007: 96). Ancak ilerleyen dönemlerde işlerin çeşitlenerek büyümesiyle işletmede profesyonellerin işe alınmasıyla kurucu veya sahibin kişisel yönetim tarzının yerini artık kurallar, standartlar ve prosedürler almaktadır.

- Aile işletmelerinde kadın çalışan sayısının bir hayli az olduğu gözlemlenmektedir. Faaliyette bulunan sektöre göre değişkenlik göstermekle birlikte yönetim kademeleri arttıkça kadın çalışan sayıları düşüş göstermektedir. İşe alım, terfi ve ücretlendirmede de kadın çalışanların erkek çalışanların gerisinde kaldığı bilinmektedir. Ayrıca kız çocukları varis olarak değerlendirilmemekte ve daha çok işletmede aile üyelerine yardımcı pozisyonlardaki görevlere atanmaktadır.

1.4.AİLE İŞLETMELERİNİN DİĞER İŞLETMELERDEN FARKLILIKLARI

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farkı işletme ve yönetimden oluşan ikili yapıya aile ilişkilerinden kaynaklanan duygusal unsurları içinde barındıran üçüncü boyut olarak aile unsurunun işletmeye dahil edilmesidir (Tetik ve Uluyol, 2005: 4; Kebeci, 2011: 10). Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan bu boyut, işletme içinde duyguların yönetiminin kritik olması, işletmelerin etkinlik ve verimliliğini artırmaktadır.

Aile işletmelerini küçük işletmelerle aynı kabul etmek doğru olmaz. Bazen uluslararası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilir. Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya etkilemesi potansiyelinin olmasıdır (Davis ve Stern, 1980: 207). Aile işletmelerinin ayırt edici bir başka özelliği ise, bu işletmelerde geçmişteki deneyimlerinin bugünkü faaliyet ve ilişkiler üzerinde etki yaratması durumudur (Adsan, 2011: 8). Lee (2006) aile

işletmelerinin benzersizliğinin aile ile işletme arasındaki karşılıklı bağılıktan ileri geldiğine vurgu yapmaktadır (Lee, 2006: 175).

Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklılıklar göstermektedir (Daily ve Dollinger, 1991: 60). İşletme ile ailenin farklı amaç ve çıkarlarının varlığı mülkiyet ve iş çıkarlarının aile çıkarlarını zedelemesine neden olarak çatışmaların yaşanmasına zemin hazırlanmaktadır. Aralarında kan bağı olan bireyler daha fazla korumacı davranışlar sergilemektedir (Lee, 2006: 17). Tablo 3.' de aile işletmesi olan ile olmayan işletmeler arasındaki farklılıklar özetlenmektedir.

Tablo 3. Aile İşletmesi Olan İle Olmayan İşletmeler Arasındaki Farklılıklar

Aile Mülkiyetinde/Yönetimindeki İşletmeler	Aile Yönetiminde Olmayan İşletmeler
Yönetim kademelerinde bulunan aile üyelerinin ömür boyu ve kişisel çıkarlara sahipler	Yöneticinin işletmedeki çıkarları iş sözleşmesi unsurlarıyla sınırlı kalmaktadır
Yönetim kademelerindeki aile üyeleri işletmede bütün bir kariyerleri boyunca kalabilirler	Yöneticiler nadiren bütün kariyerlerini bir işletmede geçirirler
Aile üyeleri belirsiz zaman ufku sahipler	Yöneticiler daha kısa zaman ufku sahipler
İşletme başarısızlığı özellikle de üst düzey yöneticileri kişisel ve kariyer olarak etkilemektedir	İşletme başarısızlığı yöneticileri kişisel olarak daha az etkilemektedir
Aile üyelerinin yönetim işlerinin sona erme olasılığı düşük	Yönetici işinin sona erme olasılığı daha yüksek
İşletmenin büyümesi, başarı, istihdam yaratılması ve aile refahının artırılmasıyla övünülür	Gelişme, terfi ve maaş artışı kişisel kazançlardır
İşletme performansı yöneticinin ücreti ile ilişkilendirilir	İşletme performansı yöneticinin ne kadar kazandığı ile daha az ilgilidir
Karar alma merkezi bir eğilim göstermektedir ancak bu durum kuşaklar boyunca değişmektedir	Karar alma daha paylaşımcı ve takım temelli olmaktadır
Gayri resmi iç kontrol sistemleri vardır	İç kontrol sistemleri daha merkezidir

İşletmenin başındaki yönetici ve varisler arasındaki çatışmalar olurken planlansa dahi aile üyeleri arasındaki rekabetten dolayı devir problemleri ve travmatik olabilmektedir	Devir çatışma ve rekabet içerebilir ama paydaşlar zamanında ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi için süreci kontrol ederler
Aile üyelerinden olan yöneticiler kendilerine ve aileye karşı sorumludurlar	Yönetici paydaşlara karşı sorumludur
Çatışma döngü halinde dinamik bir yapı halinde; aile içindeki bir çatışma ileri bir tarihte işletme kararlarını etkiler bu da işletme dinamiklerinin geleceğini etkiler	Çatışma doğrusal bir yapı sergilemekte; etkileri zamanla ispatlanabilir ve giderilebilir
Aileden olmayan çalışanlar işletme içinde kişisel fırsatlar ve terfiler konusunda engellerle karşılaşabilirler	Çalışanlar ilerleme ve karar almaya katılım konusunda eşit fırsatlara sahiptirler ve bu durum daha fazla rekabeti oluşturabilir
Aile özellikleri işletme özelliklerini doğrudan etkileyebilir ya da tam tersi	Çalışanların kişisel yaşantıları iş performanslarını etkiler, bu etki işletmeden çok bireysel düzeydedir

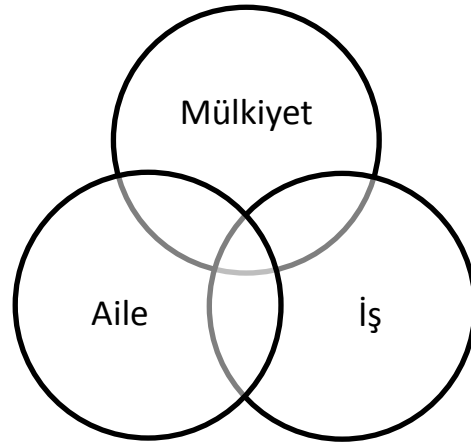
Kaynak: Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., Avila, R. A., 1997. Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12 (5), s.388.

Aile işletmelerinin benzersizliği aile ile işletmenin birbirlerine olan karşılıklı bağımlılığından ileri gelmektedir (Kepner, 1991). Aile işletmelerinde bir işletmeyi yönetirken ele alınan stratejik ve operasyonel durumlardan farklı olarak; işletme sahipliğinin, kontrolün ve yönetimin birbiri içine geçmiş oluşunun yarattığı birçok kompleks konunun gündeme gelmesi söz konusudur (Birley vd., 1999: 605; Craig ve Morris, 2006: 2).

1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI

Dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip olan aile işletmelerinin Tagiuri ve Davis (1980) tarafından geliştirilen aile ve iş dinamiklerinin “üç dairesel model” ile

(Şekil 1.) açıklanması büyük oranda kabul görmüştür (Gersick vd., 1997: 11).



Şekil 1. Üç Daire Modeli

Kaynak: GERSICK, K. E., LANSBERG, I., DESJARDINS, M. ve DUNN, B. (1999), Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review, 12(4), s.287.

Bu modelin üç temel yapı taşını aile, iş ve mülkiyet oluşturmaktadır. Aile işletmesinin dengeli ve düzgün bir şekilde işletilebilmesi için bu üç yapı taşının arasındaki iletişim ve düzenlemelerin sağlıklı olması beklenmektedir. Aile işletmelerinin temelinde yatan sahiplik, yöneticilik ve aile arasındaki ilişkileri ihtiva eden üç boyutlu olan bu yapı, diğer işletme yapılarından farklılıklar göstermektedir. İşletme verimlilik ve etkinlik temelinde işlemekte ve aile de duygusal boyutta çalışmakta ve amacı güven temelinde sağlıklı bireyler yetiştirmektir (Günver, 2002: 17).

1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile işletmelerinin kendine has yapısı bir takım avantajlı veya dezavantajlı durumlar yaratmaktadır. Kimi zaman da finansman kaynakları örneğinde olduğu gibi aile işletmelerinin bazı özellikleri hem avantaj hem de dezavantaj olabilmektedir. Bilindiği üzere finansman ihtiyacı büyük ölçüde aile işletmesinin kendi öz kaynakları aracılığıyla giderilmektedir. Ancak ilerleyen dönemlerde daha büyük ölçekli finansman gerektiğinde işletme önceki tecrübelerinden yola çıkarak meseleyi kendi kaynakları aracılığıyla çözmek istemekte ve dış borçlanmaya sıcak bakmamaktadır.

Bu durum da olası bir darboğazdan kurtulmayı zorlaştırabilmekte veya önemli yatırım fırsatlarının kaçırılmasına sebep olabilmektedir.

Sahipliğin ve mülkiyetin tek elde toplandığı, kararların kurucu ya da aile reisi tarafından alınması da bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu şekliyle nihai karar verici rolde kurucunun bulunması gereksiz bürokrasiyi ortadan kaldırması bir avantajken; stratejik, işletmenin geleceğiyle ilgili kritik kararların sadece kurucu tarafından veriliyor olması işletmenin etkin kararlar vermesini engellemesi açısından risk yaratabilmektedir. Bu durum kuruluş aşamasında işletmeye avantaj sağlarken profesyonelleşmeye gerek duyulan ilerleyen dönemlerde dezavantaja dönüşmektedir.

1.6.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinin avantajlarını aşağıda detaylı olarak maddeler halinde ele alınacaktır.

Uzun dönem istihdam: Uzun dönem istihdam aile işletmelerinde çalışanların işi sahiplenmeleri sağlayarak işletme için itici güç haline gelmektedir.

İşletmenin aile mirası olarak görülmesi: Ailenin işletmeyle özdeşleşmesi; işletmenin bir aile mirası olarak görülmesine ve aile üyelerinin işletmenin etkinlik ve verimliliği için yoğun bir çalışma içinde bulunmalarına neden olabilmektedir.

Aile imaj ve prestijinin fırsatlar sunması: Birçok işletme iş ortamında kabul görebilmek, kendini kanıtlayabilmek için uzun yıllar çalışmaları gerekmektedir. Aile işletmelerinde ise aile imaj ve prestiji işletmeye kredi sağlanması, hammadde temini, pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda fırsat sunmaktadır (Akdoğan, 2012: 111).

Uzun Vadeli Planlama: Aile işletmelerinin vizyonu çoğu zaman ailenin değerleri tarafından şekillendirilir. Aile uzun vadeli planlar yaparak işletmelerinin de uzun vadeli işler yapması için emek harcar. Bu bağlamda aile işletmelerinde karı dağıtmak yerine, büyüme ve gelişmesi için işletmede bırakılması eğilimi hakimdir (Günver, 2002: 21).

Hızlı Karar Alma: Hızlı karar alma işletmelere dinamizm kazandırmakta (Akdoğan, 2007: 112) ve bürokrasiyi, işletmenin üzerindeki gereksiz hantallığı

kaldırarak değişen durum ve koşullara uyum göstermek yoluyla esneklik sağlamaktadır (Günver, 2002: 21). Mülkiyet ve kontrol mekanizmalarının arasında ayrımın olmaması karar alma ve uygulama mekanizmalarının hızlı çalışmasına neden olmaktadır (Sebilcioğlu vd., 2010: 27).

Girişimcilik Ruhu: Aile değerleri ve aile üyelerinin istekli oluşları girişimcilik etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Aileler de girişimci özelliklerini kuşaklar arası aile mirasını taşımak için kullanırlar (Chrisman vd., 2003: 443).

Güçlü Aile Bağları: Aile işletmelerinin en temel avantajı, aile ilişkilerinin gücünden gelmektedir. Aile üyeleri, işletmenin bir aile işletmesi olması nedeni ile benzersiz bir motivasyona sahiptir (Longenecker vd., 2006: 99). Çünkü işletmenin başarısı aynı zamanda ailenin başarısının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Aile işletmeleri benzersiz bir dinamik güce sahiptirler.

Finansman Kaynaklarını Sağlamada Kolaylık: Aile işletmelerinde finansal kaynak sağlanmasındaki kolaylık; sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ve sermaye kaynaklarının yetersiz olduğu ülkemizde büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde finansal kaynakların büyük çoğunluğunu aile fonları oluşturmaktadır (Günel, 2005: 30; Aydın, 1985: 86).

İşletme Özel Bilgisi: Aile işletmeleri, çalışanlarca geliştirilen ve paylaşılan bir takım özel işletme bilgilerine sahiptir. Bu bilgi birikimi işletmeleri rakiplerine karşı avantajlı konuma getirmektedir (Longenecker vd., 2006: 99). İşletme içinde elde edilen bu know-how olarak bilinen bilgi yumağı aile işletmeleri için büyük önem taşımakta ve ailenin sırrı haline gelmektedir. (Tetik ve Uluyol, 2005: 11).

Örgüt Kültürü: Paylaşılan değerleri ifade eden örgüt kültürü aile işletmelerinde daha da baskın bir hal almaktadır. Ward (2004) aile işletmelerinde kurum kültürüne yön veren değerlerin, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla farklı olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışmalar, aile işletmelerinde öne çıkan değerlerin sadakat, güven, iletişim, bağlılık, bağımsızlık, fedakârlık, alçakgönüllülük, kalite ve varlığını sürdürebilme olduğunu göstermektedir (Gracia-Alvarez vd., 2001; Erdem ve Başer, 2010). Örgüt kültürü aile işletmelerinde kararların alınmasında, işletme vizyonunun oluşturulmasında, yöneticileri motive etmede önemli bir etkiye sahiptir (Günver, 2002: 9).

Aile işletmelerinin yukarıda sayılan avantajlarına ek olarak hızlı karar alma, güçlü görev duygusu, daha objektif işletme kararları, ters durumlara karşı cesaretlendirme, dürüstlüğü teşvik eden pozitif duygular ve etkili iletişim gibi avantajları bulunmaktadır (Cubico vd., 2010: 1308). Aile işletmelerinin üstünlüklerinin yanısıra başarısını olumsuz etkileyen dezavantajları da bulunmaktadır.

1.6.2. Aile İşletmesinin Dezavantajları

Aile işletmesi olmanın dezavantajlarını aşağıda maddeler halinde görmek mümkündür.

Nepotizm (Adam Kayırma): Aile işletmelerinde, yükselme konusunda performans kriterleri yerine kan bağı kriteri yani nepotizm uygulaması oldukça yaygındır. Kişilerin nitelikleri göz önüne alınmadan tepedeki en üst görevlere ehliyetli olsun ya da olmasın kan bağına dayalı olarak yeni aile üyelerinin atanması önemli bir dezavantajdır (Tetik ve Uluyol, 2005: 12). Nepotizm uygulamaları, işletmede performansı düşürmenin yanı sıra profesyonel yöneticilerin işe alınmasını ve tutundurulmasını engellemekte, bu yöneticilerin motivasyonlarını da düşürmektedir (Allio, 2004: 28).

Cari Hesap Sorunu: Aile işletmelerinin muhasebenin temel kavramlarından olan kişilik kavramına aykırı davranabilmeleridir. Bu durum cari hesap sorunu olarak ifade edilmektedir. Kişilik kavramı; işletmenin işletme sahip ve ortaklarından bağımsız olmasını ifade etmektedir. Ancak birçok aile işletmesinde işletme kasasını aile bireyleri istedikleri gibi kullanabilmektedir. Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarına yol açan nedenler, ortakların şahsi harcamaları için işletme kasasını bilinçsizce kullanmaları, ticari faaliyetleri ile ilgili olmayan faturaların işletme tarafından ödenmesi, grup şirketlerinin birbirlerine kaynak kullandırması, grup şirketlerinin hepsinin tek şirket gibi görülmesi verilebilir (Demir, 2004; Aşan, 2010: 7).

Çatışmalar: Aile işletmesinin aile, iş ve mülkiyetin karşılıklı ilişkileri temelinde; aile ve işin, aile ve mülkiyetin, iş ve mülkiyetin temasından kaynaklanan bir takım

çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Aile bireylerinin ailedeki statülerini işte de devam ettirmek istemeleri veya işteki konumlarını aile ortamına taşıma konusundaki ısrarları rol çatışmaları şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca aile bireylerinin işletmeye, yönetime dair farklı görüşleri neticesinde çatışmalar meydana gelebilecektir. Bu durum hem işleyişi olumsuz etkileyebilmekte hem de diğer çalışanların motivasyonunu düşürebilmektedir (Yıldız, 2008: 28).

İş Tanımlarının Yapılmamış Olması: İş tanımlarının yapılmamış olması veya yapılan iş tanımlarının gerçeği yansıtmaması dahası mevcut iş tanımlarının uygulamaması aile işletmelerinde işe alımlardan performans değerlendirmeye kadar birçok alanda sorunlar çıkmasına neden olabilmektedir (Tetik ve Uluyol, 2005: 12). Ayrıca iş tanımlarının gerektiği gibi yapılmamış olması işletmede kimin kime karşı sorumlu olduğunun sınırlarını da çizememektedir. İş tanımlarının yapılmamış olması beraberinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesini de beraberinde getirebilmektedir.

Değişime Karşı Direnç: Aile işletmelerinde yönetimde; işletmede yeni yöntemlerin uygulanmasına karşı direnç gösterilmektedir. Uzun yıllar boyunca işletmenin başında bulunan yönetici hissedarlar uyguladıkları yöntemin aynı şekilde başarı getireceği beklentisiyle değişime sıcak bakmamaktadırlar. Kuruluş dönemlerinde hızlı karar alma ve esnek yapıları; ilerleyen zamanlarda değişim konusunda direnç gösterme tutumları aile işletmelerinde birer dezavantaja dönüşmektedir (Günver, 2002: 25).

Yönetim Devri Krizi: Çoğu aile işletmesinde bir sonraki nesle işletme nasıl, hangi şartlarda devredileceği konusunda kriz yaşanabilmektedir (Akdoğan, 2007: 17). Güney (2008) aile işletmeleri devrinde yaşanan başarısızlığın öncelikli nedeninin girişimcilerin çocuklarına girişimcilik ruhu aşılayamamış olmaları şeklinde ifade etmektedir (Güney, 2008: 130). Bu konu ileriki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Rol çatışması: Rol çatışması, bireylerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmalarıyla ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2005: 439). Aile içinde ortaya çıkan bir rol karmaşasının işyerine, işyerinde ortaya çıkan bir rol karmaşasının da aileye yansması, aile bireyleri arasında rol çatışmasına neden olabilmektedir. Örnek olarak aile işletmesinde çalışan aile üyesi; akraba, işin sahibi

ve yönetici olarak farklı roller üstlenebilir. Birey akraba olarak aile birliğinden, işletme sahibi olarak işletmenin kârlılığında, yönetici olarak da işletmenin etkinliğinden sorumludur. (Ateş, 2005: 15). Bazen bireyin sahip olduğu rollerin iç içe geçmesiyle rol çatışması yaşanabilir.

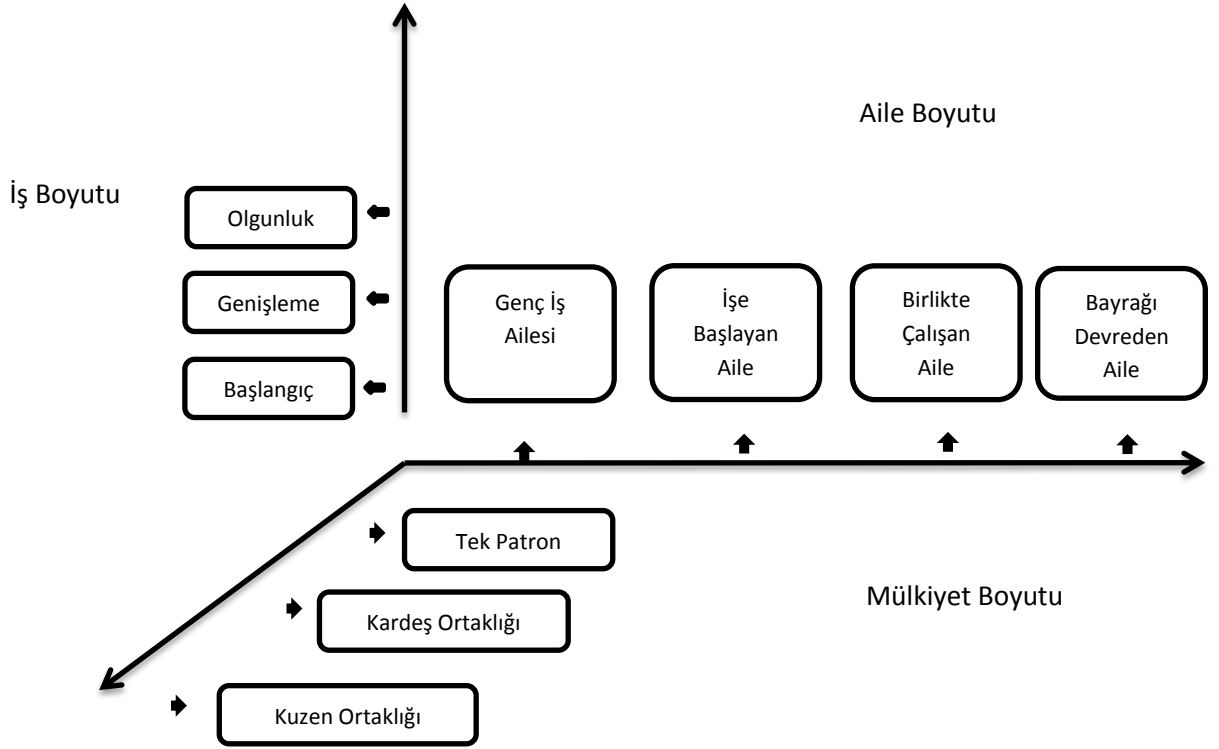
Otokratik/Babaerkil Kurallar: Babaerkillikte faaliyetlerde duygusal hiyerarşinin varlığı söz konusudur (Johannisson ve Huse, 2000: 359). İşveren-çalışan ilişkisinde işverenin babacan tavrının her ne kadar olumlu yansımaları olsa da baskıcı ve yasaklayıcı tavrı nedeniyle çalışanlar üzerinde sorunlara neden olmaktadır (Akdoğan, 2007: 114).

Norm karışıklığı ve endişe, işlerde objektiflik eksikliği, kendini izleniyormuş ve sıkışmış hissetmek, erken düş kırıklıkları, objektif iletişim eksikliği, gizli düşmanlık, akrabalar arasında rekabeti de dezavantajlar arasında sıralamıştır (Tagiuri ve Davis, 1982, Akt: Cubico vd., 2010: 1308).

Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaş(a)mamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir psiko-sosyal iklimin oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 28).

1.7.AİLE İŞLETMELERİ GELİŞİMİ

Sosyal birer örgüt olan aile işletmeleri de canlı organizmalar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölürler. Tagiuri ve Davis (1980) tarafından geliştirilen iş, aile, mülkiyet sistemlerinden oluşan ve aile işletmelerinin yapısını açıklamakta kullanılan “üç daire modeli ” statik bir görünüm sergilemektedir. Bu modele zaman boyutunun eklenmesiyle model hareketlendirilerek “üç boyutlu evrim modeli” elde edilmiştir. Şekil 2.’de aile işletmelerinin yapısı ve gelişimini görmek mümkündür.



Şekil 2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi

Kaynak: GERSICK, Kelin E., DAVIS John A., HAMPTON Marion McCollom ve LANSBERG Ivan (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business*, Harvard Business Press, USA.

Gersick ve arkadaşları (1997: 11) tarafından geliştirilen üç boyutlu evrim modeli (Şekil 2.) hem aile işletmesinin yapısı hem de oluşumu ve gelişimi hakkındaki ipuçlarını birlikte sunmaktadır.

1.7.1. Mülkiyet Ekseninde Aile İşletmeleri

1.7.1.1. Tek Patron İşletmeleri

Kurucunun kontrolündeki aile işletmeleri olarak da bilinen tek patronlu aile işletmelerinde kurucu merkezi bir konuma sahiptir (Dyer, 1988). Patron aynı zamanda yönetici rolünü üstlenmekte ve işletme kültürü, strateji ve yönetim esasları patron tarafından belirlenmektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 73). İşletme kuran girişimcinin, her türlü kararı kendi doğruları çerçevesinde verir ve kontrolü kendi elinde tuttuğunu görmekteyiz. Hukuki olarak ise genelde limited şirket olarak yapılanmaktadır (Kebeci, 2011: 16). Kurucu tek hissedar olmayabilir ancak

böylesi bir durumda diğer ortağın hissesi az olmakla birlikte yönetim üzerinde etkisi düşüktür. Ayrıca bu dönemde aile dışından hissedara pek sıcak bakılmamaktadır. Bu dönemde likidite ihtiyacı fazladır ve finansman çoğunlukla özkaynaklardan (Sonfield ve Lussier, 2004) sağlanmaktadır.

İşletmelerde; işletmenin ailenin tutum, davranış ve inançlarından etkilenmesi söz konusudur (Karpuzoglu, 2001: 24). Birinci neslin yönettiği aile işletmelerinde aynı zamanda girişimci olan sahip-yöneticinin çocuklarını sembolik olarak işletmeye hissedar yapması; genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından belirlenmiş olduğunun bir göstergesidir (Günel, 2005: 15).

Aile işletmesinin kuruluş aşamasında kurucunun tek karar verici olması astların gelişimini engellemekte ve motivasyonlarını olumsuz olarak etkilemektedir (Yılmaz ve Günel: 2002: 73).

Eğer kurucunun önceliği işletmenin birliği ve bütünlüğünün devam ettirilmesi yönünde ise işletme kardeş ortaklığı şeklinde devam etme eğilimindedir.

1.7.1.2.Kardeş Ortaklığı

Aile işletmelerinde mülkiyeti esas alan ve ikinci aşama olarak da düşünülebilen kardeşlerin ortaklığı türüdür. İki veya daha fazla kardeşin hisselerinin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmalarına “kardeş ortaklığı” denir. Bir araya gelen kardeşlerin çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasa gereği sayıyı tutturmak için eş ve çocuklara hisse vermeleri durumu da söz konusu olmaktadır (Kebeci, 2011: 14).

Erdoğan (2007: 14) girişimcilerin özellikleri ve kişilik tarzları sayesinde kuruluş ve büyüme aşamasında başarılı olduklarını ancak sürekliliği sağlama noktasında zorlandıklarını, yetersiz kaldıklarını belirtmiştir. Kuruluş yıllarında aile işletmelerinde işlerin yürütülmesi noktasında işe dair teknik bilgi beceriler gerekli iken ilerleyen dönemlerde işletmeyi yaşatmak ve geliştirmek adına işler farklı şekillerde yerine getirilir. Bu değişim daha çok işletme dışından kişiler tarafından profesyonel bir şekilde olmaktadır ve profesyonellerin işletmeye dahil olmaları bu dönemde olmaktadır (Sonfield ve Lussier, 2004: 191).

Yönetimin profesyonelleşmesi; çeşitli işleri yapmak için eğitilmiş, alanında uzmanların kullanılması, sorumlulukları ve yönetim fonksiyonunu ifade etmektedir. Bu yöneticiler işletme yönetimine karşı sorumludurlar (Morris vd., 1997: 387). Profesyonellerin aile işletmelerinde yer almalarıyla birlikte gayri resmi, öznel, babacan liderlik tarzı daha resmi, objektif bir hale gelmektedir (Aronoff, 1998; Cole ve Wolken, 1995; Coleman ve Carsky, 1999; Dyer, 1988; Filbeck ve Lee, 2000; McMonaghy ve Philip, 1999; Miller vd, 2001; Schein, 1983). Profesyonel yönetimin aile işletmelerine entegre edilmeleri danışmanlık hizmetleri; stratejik yönetime daha fazla zaman ayrılmasını ve karmaşık finansal araçların kullanımının artmasını gündeme getirmektedir (Sonfield ve Lussier, 2004: 193).

Aile işletmeleri büyüme evresinde çocukların eğitimlerini bitirdiklerinde yetenek, ilgi ve istekleri dikkate alınmaksızın işletmede çalışmaları beklenir. Buna ek olarak aile büyüklerinin işletmenin geleceğinin çocuklara bağlı olduğu ve verilen emeklerin boşa gideceği yönündeki söylemleri çocuklar üzerindeki baskıyı artırmaktadır (Günel, 2005: 17).

Büyüme dönemlerinde aileler; artan rekabet, aile ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli fonları temin etme, gelecek kuşakların işletme liderliğinin zayıflığı, değişime direnç, esnek olamama, kardeşler arası çatışmalar ve ailenin farklı amaç, değer ve inançları ile uğraşmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2002: 33).

1.7.1.3.Kuzen Ortaklığı

Kuzen ortaklığı aşamasında bulunan aile işletmelerinde gözlenen ilk özellik birden fazla neslin işletmede istihdam edilmesidir. Aile katlanarak büyümekte ve işletmede üçüncü hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür (Yıldız, 2006: 39). Aile ve işletmede kardeşlerin çocukları yanı sıra eşleri de yer almaya başlamaktadır. Kuzen kardeşliğinde kardeş ortaklığına göre yapı olarak benzemekle birlikte en az on ortak bulunması sebebiyle karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu dönemde kuzenler hisselerini satma istemeleri işletmeye yabancıların dahil olması anlamına gelmektedir. Bu durumdan kaynaklanabilecek sorunların önüne geçebilmek adına kuruluş aşamasında hissedar planı ve miras planı yapılmalıdır (Günver, 2002: 35).

Bu tür aile işletmelerinin en temel sorunu, artan sermaye yetersizliğidir. Bu sorunu çözebilmek adına “halka arz” yöntemine başvurulabilmektedir. Aile şirketlerinin finansman sorununu çözmek için öz sermaye esasına dayalı bir finansman yöntemi olarak yeni sermaye artırımını yapılarak halka arz yönteminden yararlanılabilir(Yılmaz, 2004: 498).

Bu dönemde aile ve iş çıkarları çatışmakta ve iş lideri ile aile lideri aynı kişi olmazsa farklı rotalarda hareket edebilmektedirler. Böylesi bir ortamda işin lideri işletmeyi ileriye taşıırken aile lideri de işin ötesinde bir amaç belirleyerek aileyi o noktaya taşımaya odaklanacaktır (Günel, 2005: 25). Ayrıca işin içine daha çok neslin katılmış olması da aile üyeleri arasındaki çatışmayı artırıcı etki yaratmaktadır (Beckhard ve Dyer, 1983). Bu dönemde yaşanan çatışmalar arasında yönetim dışında kalan aile bireylerinin yönetimi eleştirmeleri, kardeşler ve kuzenler arasındaki rekabet ve hizipleşme, kendilerine işletmede aktif görev verilmemesinden ve yeterince bilgilendirilmemekten rahatsız olmaları, aile üyelerinin kendilerini işletmenin kâr ya da zararından sorumlu olarak hissetmeleri formelleşmenin gerçekleştirilememesi ve stratejik planlama yapılamayışı şeklinde sayılabilmektedir (Yıldız, 2006: 39).

Kuzen ortaklığında aile işletmelerinde diğer evrelerde bulunan aile işletmelerinden daha fazla profesyonel görmek mümkündür (Erdoğan, 2007: 14).

1.7.2. Aile Ekseninde Aile İşletmeleri

1.7.2.1.Genç İş Ailesi

Anne-babaların 40 yaş altında ve çocukların 18 yaş altında olduğu genç iş ailesi dönemi çekirdek ailenin özelliklerini göstermektedir. Eşlerin ikisinin de işletmede çalışması söz konusu olduğu durumlarda eşler birbirleriyle uyumlu çalışmaları halinde bu işletmeyi olumlu etkilerken eşler arasında işletme faaliyetlerine, yönetimine dair farklı görüşlerin olması çatışmalara neden olabilmekte ve işletmeye olumsuz yansımaktadır (Günver, 2002: 37).

1.7.2.2.İşe Başlayan Aile

Bu dönemde anne-baba 35 ile 50; çocuklar da 15-20 yaşlarındadır. Bu döneme hakim olabilecek iki olay yaşanmaktadır: biri çocuklar işletmede çalışmıyorlarsa aile işletmesine katılıp katılmama kararı vererek eğitimlerine bu yönde devam etmeleri; bir diğeri de işletmede çalışmaya başlayacaklar veya çalışıyorlar ise kardeşlerin işletmedeki konumlarının yaş ve cinsiyet unsurlarından etkilenmesidir (Günver, 2002: 38).

1.7.2.3.Birlikte Çalışan Aile

Birinci kuşak 50-65 yaşında, çocukları olan ikinci kuşak da 20-45'lerinde bulunmaktadır. Kurucunun işin zirvesinde, çocukların da evlenip çocuk sahibi oldukları bir dönemdir. Her ne kadar kurucunun hoşuna gitmese da çocukların zamanla aileden uzaklaşmakta ve bağları kopmaktadır. Bu dönemde babanın duygusal davrandığını ve çocuklara dair objektif değerlendirmelerden uzak olduğunu; çocuğun da aile ve işteki konumlarının iç içe geçmesinden kaynaklı rol karmaşası yaşayabileceğini görmekteyiz (Günver, 2002: 39).

1.7.2.4.Bayrağı Devreden Aile

Kurucu 65 yaşın üzerinde ve çocuklar da 35-50 yaş aralığında yer almaktadır. Bu döneme devir konusu damgasını vurmaktadır. Çocuklar büyüyüp, işi devralma aşamasında iki farklı sorun ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki kurucu ya da kurucuların çocuklarına yetki devretmek istememektirler. Bu tercihin altında kurucunun çocuklara yeterince güvenmemesi, çocukların başarılı olamayacağı, kendi kurdukları işletmeyi en iyi kendileri yönetecekleri düşüncesi yatmaktadır. Karşılaşılan diğeri bir sorun da çocukların işi devralmak istememeleridir (Sebilcioğlu vd., 2010: 21).

1.7.3. İşletme Ekseninde Aile İşletmeleri

1.7.3.1.İşe Başlayan Genç Aile

Girişimci ailesinden veya başkasından öğrendiği işi kendisi yapmak için işe sıfırdan başladığı dönemdir (Güney, 2008: 108). Kurucu büyük bir özveriyle çalışmaktadır. Başarma güdüsünün altında ailenin devamlılığını sağlama çabası yatmaktadır.

1.7.3.2.Büyüme ve Formelleşme

İşletmenin büyüme ivmesinin hızlandığı bu dönemde işletme ölçek ekonomilerinden faydalandığı, işletme temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştığı, kurumsallaşmanın temellerinin yavaş yavaş atıldığı, profesyonellerinin işletmeye dahil olduğu, rakiplerine karşı önemli avantajlar elde ettiği, kurucuların işin doruğunda olduğu ailede çocukların da işe katıldığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.7.3.3.Olgunluk

Olgunluk döneminde azalan bir büyüme trendiyle birlikte, profesyonellerin ağırlıkları iyiden iyiye hissedilmektedir. Artık aile ile işletmenin adının özdeşleştiğini görülmektedir. Bu dönemde aile işletmesinde ne yapılacağından kaynakların nasıl yönlendirileceğine kadar bir çok konuda karar verimesi gerekmektedir (Güney, 2008: 109). Ayrıca aile işletmesinin büyüüp gelişmesiyle birlikte mutlak sahipliğin giderek ortadan kalktığı görülmektedir (Sönmez, 2011: 149).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DEVRİ

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle çalışmanın kuramsal alt yapısını oluşturan kurumsallaşma teorisi ve vekalet teorisi detaylı olarak ele alınacaktır. Aile işletmelerinde yönetimin devri konusu üzerinde durulduktan sonra aile işletmelerinde varis konusu, varisin nasıl seçileceği, variste aranan temel özelliklerin neler olduğu, varisin aile işletmesine yönelik tutumu, kurucu ve diğer aile üyeleriyle ilişkileri konuları ayrıntılı olarak gözden geçirilecektir.

2.1.1. Kurumsallaşma Teorisi

Karpuzoğlu (2003) kurumsallaşmayı; işletmelerin kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere, kendine has selamlama şekilleri sahip olmasını, iş yapma usul ve yöntemlerini bünyesinde barındırması ve bu nedenle diğer işletmelerden ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olarak ifade etmektedir (Karpuzoglu 2003: 72).

Ulukan (2004: 219)'a göre kurumsallaşma ile profesyonelleşme kastedilmekte ve aile işletmesinin belli bir ölçüğe gelince işletme sahibinin her şeyi yapma, kontrol etmesinin imkansız olduğu yerde başvuracağı bir süreç olarak nitelendirilmektedir.

Genel olarak kurumsallaşma ile işletmenin kişilerden bağımsız olarak hareket etme kabiliyeti kazanma süreci ifade edilmektedir. İşletmenin sürekliliğini sağlayacak bir yapıya sahip olmasını belirten kurumsallaşma, aile işletmelerinin kalıcılığının sağlanması, performansın artırılması ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından son derece önemlidir (Aydemir vd., 2004: 605). Aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlamaları ve gelecek nesillere aktarılmalarının önündeki engellerden en önemlisi aile şirketlerin kurumsallaşamaması olduğuna işaret edilmektedir (Erdoğan, 2004: 209).

Kurumsallaşmada temel amaç, işletmenin patron, yönetici gibi kilit noktalarda yer alan kişilerden ve bu kişilerin “kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden” bağımsız hale getirilmesidir. Bu durum işletmede kritik pozisyonlarda insan olmayacağını değil, olmamaları halinde aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebileceğini (Taşkır ve Şimşek, 2008: 206) veya bu kişilerin işletmeden uzaklaşmaları durumunda minimum zarar göreceği anlamına gelmektedir (Yıldız, 2008: 89).

Kebeci (2011: 97-100) kurumsallaşmayı her türlü etkileşim ve iletişimin kurallara göre gerçekleştirilmesi olarak tanımlamakta ve aile işletmelerinde kurumsallaşmayı ailenin kurumsallaşması ve işletmenin kurumsallaşması adı altında iki alt boyutta incelemektedir. Ailenin kurumsallaşması ailenin kendine has yapısından yola çıkarak aile ilişkilerinin bir sisteme dayandırılmasıdır. Ailenin kurumsallaşması aile anayasasının hazırlanması, aile ile yönetim arasındaki ilişkilerini belirlenmesi, aile konseyinin oluşturulması, çatışma yönetiminin düzenlenmesi, devir planının yapılması ve son olarak da hissedar sözleşmesinin hazırlanması ile sağlanabildiği ifade edilmektedir. İşletmenin kurumsallaşmasında ise işletmedeki tüm işlemlerin bir sisteme göre yapılması öngörülmekte olup içinde işletmenin organizasyon yapısının oluşturulması, iş tanımlarının yazılı olarak hazırlanıp duyurulması, karar alma mekanizmasının oluşturulması, yönetmeliklerin yapılması, yönetici atama kriterlerinin belirlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması, performans değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması yer almaktadır.

Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsallaşma profillerine baktığımızda durum pek de iç açıcı değildir. Aile işletmeleri genellikle kurumsallaşmayı başarısızlık ve sıkıntılardan kurtulmak için son şans olarak düşünmektedirler. Aile işletmelerinin % 70’i ikinci nesle geçmemektedir. Ayrıca bir aile işletmesinin ortalama ömrünün kurucunun işletmede çalıştığı süreyi ifade eden 24 yıla eşit olması işletmenin kurucuya ne kadar bağımlı olduğuna ve işletmenin ömrünün kurucunun ömrüyle sınırlı kaldığına işaret etmektedir. İşletmenin sürekliliğini sağlamak adına işletmenin kurumsallaşarak kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin kurumsallaşması hususunda John Ward (2004), “Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek” (Perpetuating the Family Business) adlı eserinde aile işletmelerinde yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi/ aile anayasası

olmak üzere üç kritik oluşumdan bahsetmektedir (Ward, 2004, Akt: Dil ve Gümüştekin, 2008: 30). Bu üç kritik organı aşağıda kısaca açıklamak konunun anlaşılmasını artıracaktır.

Kurumsallaşmanın aile işletmelerine katkıları arasında krizlere karşı direnç, şirket performansının artırılması, finansal kaynaklara düşük maliyetli erişilebilirlik, rekabet gücünün artırılması, şirket saygınlığının artırılması, çeşitli ortaklıkların kurulması, şirket değerinin yükselmesi, sürdürülebilirliğinin sağlanması sayılabilir (Sebilcioğlu vd., 2010: 23).

Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin başarısında görülen olumlu etkileri arasında şunlar sayılabilir (Türkoğlu, 2010, Akt: Sönmez, 2011: 162-163):

- Kurumsallaşan aile işletmelerinin büyüklüklerine bakılmaksızın bir misyon ve vizyona sahiptir,
- Yönetim, icra ve denetim görevleri birbirinden ayrılmaktadır,
- İş tanımlarının belirlenerek performans değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı işletmelerdir,
- İş gücü işletmenin performans ve verimliliğinde üzerinde önemli olduğunun farkına varıldığı ve personele yatırımların yapıldığı işletmelerdir,
- İşlemenin bugüne ve geleceğini ilgilendiren konularda kararlar yazılı olarak alınır ve aile konseyinde belirlenerek aile anayasasında yer verilir,
- Kurucu ya da üst düzey yönetici ayrıntılarla uğraşmak yerine yetkilerini devretmekte ve kendileri daha çok stratejik konulara eğilmektedir,
- Kurumsallaşmış aile işletmelerinde küreselleşme, yönetişim, çevreye duyarlılık gibi konularda yapılarına uygun olarak bir takım uygulamalar yürütülmektedir,
- Artan ithalata karşı mücadelenin ihracat ile sağlanacağı bilinmektedir.

2.1.1.1. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu aile işletmesinin devamlılığını sağlaması temelinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için oluşturulması gereken birimlerden birisidir. İşletmelerin yapılarına göre değişkenlik göstermekle birlikte kilit nokta yönetim kurullarının ne kadar etkin olduğu hususudur. Sadece kanuni zorunluluktan dolayı oluşturulmuş, kağıt üstünde toplanan veya toplanmış gibi görünen yönetim kurulunun gerekliliğinden söz etmek mümkün değildir (Yıldız, 2008: 35). Ankara Sanayi Odasına bağlı aile işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre yönetim kurulunun formaliteleri yerine getirmek için kurulduğu ve üyelerinin çoğunluğunun akrabalarından oluştuğu belirtilmektedir (Ateş, 2005: 33).

Yönetim Kuruluyla ilgili diğer bir önemli özellik de kurulda farklı pozisyonlarda, farklı fikir ve görüşlere sahip insanların yer alması gerekliliğidir. Burada temel amaç kararların kurulda alınmasıdır. İşletme belirli bir ölçeğe ulaştığında yönetim kurulunda dışarıdan insanlara da yer verilmesi kuşaklar arası devir üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Yıldız, 2008: 37).

2.1.1.2. Aile Anayasası

Aile anayasası ailenin işletmeyle olan ilişkisinin temel kurallarını belirlemekle birlikte (Ateş, 2005: 10) aileye kan bağı veya evlilik yoluyla katılmış kişilerin aile, işletme ve üçüncü şahıslarla olan ilişkilerine rehberlik eden, aile üyeleri tarafından kabul edilen, bütün aile üyelerine uymak zorunda olduğu ve uymaması halinde çeşitli yaptırımlarla karşılaşacağı kurallar ve değerler bütünü olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 160).

Aileye ve işletmeye dair düzenlemelerin yer aldığı aile anayasası ailenin misyonunu ve merkezi değerini yansıtmaktadır. Ana hatları itibarıyla aile anayasasının içinde miras ve devretme konularındaki ilkeler, para ve gücün dağılımı ile ilgili temel ilkeler, aile üyelerinin sorumlulukları, aile üyelerinin yetiştirilmesi, aile-iş ilişkisini oluşturan politikalar, aile üyelerinin birbirleri ve çalışanlarla ilişkilerini düzenleyen davranış kuralları, aile üyelerinin performans kriterleri ve terfi

ve ödöl sitemleri, emeklilik politikası, aile üyelerinin ise giriş ve çalışma koşulları yer almaktadır (Günver, 2004: 174-175).

2.1.1.3. Aile Konseyi

Aile konseyinin amaçları aile içi iletişimi ve aile bağlarını kuvvetlendirmek (Kebeci, 2011: 108), aile ilişkilerini hazırlayarak işletme üzerindeki etkilerini düzenlemek olarak sıralanmaktadır. Aile konseyinin fonksiyonları arasında aile anayasasının oluşturulmasına kılavuzluk etmek, aile değerlerinin gelecek nesle aktarılmasını, fikirlerin paylaşılmasını, ailenin kararlara katılımını, varislerin yetiştirilmesini sağlamak bulunmaktadır (Erdoğmuş, 2007: 124).

2.1.2. Vekalet Teorisi

Çalışmanın dayandığı ikinci örgüt kuramı, vekalet teorisidir. Aile işletmesi kuruluş aşamasından itibaren kurucunun girişimcilik yeteneği ve çalışkanlığı sayesinde ayakta kalmış ve işletmeyi gelişip büyümesine katkılar sağlamıştır. Ancak rekabetin artması, işletmenin büyümesi ve işlerin karmaşıklaşması dolayısıyla profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.

Vekalet teorisinin özünde, “sahiplik” ile “yöneticilik” kavramlarının ayrımı yatmaktadır. Buna göre bir vekalet ilişkisi; bir veya birden fazla kişinin yani ana hissedarların kendi adlarına bir takım hizmetleri yapmak amacıyla, bir başka kişi veya kişileri işe almalarını, bu kişileri vekil tayin etmelerini ve bu vekillere bazı karar verme yetkilerinin de aktarmalarını sağlayan bir sözleşmedir (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 164; Dil ve Gümüştökin, 2008: 303).

Vekâlet kuramının temel varsayımı örgütlerin asil ve vekil arasındaki ilişki üzerinden incelenebileceğidir. Bu kurama esas oluşturan ilişkiye göre asil, kendi adına bazı işleri yapması için vekile yetki verir (Dağlı, 1998: 159).

Vekalet teorisinde diğer bir konu da vekalet maliyeti olmaktadır. Yöneticiler kendi çıkarlarını işletme çıkarlarında üstün tutabilirler. Bu durum yöneticilerin

izlenmeleri ve kontrol edilmeleri mahiyetinde vekalet maliyeti doğurmaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 164; Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 341).

2.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DEVRİ

Aile işletmelerinde yönetimin devri, işletme devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Bilindiği üzere, aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu ikinci kuşağa devredilemezken üçüncü kuşağa devir ise çok daha az olmaktadır (Morris vd., 1997: ???). İngiltere’de yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin sadece % 24’ünün ikinci kuşağa devredilirken, üçüncü kuşağa devredilebilenlerin sayısının ise % 14 olduğu ortaya koyulmuştur (Bjuggren vd., 2001). Başka bir çalışmada ise; aile işletmelerinin sadece % 30’nun ikinci kuşağa devredilirken, bunlarında sadece % 10-%15’inin üçüncü kuşağa devredilebildiği iddia edilmektedir (Dascher vd., 1999; Morris vd.,1996). Ortadoğu ve Güney Asya ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre ise aile işletmelerinin %40’ı ikinci kuşağa kadar başarıyla yaşayabilmektedir (Ward, 2004: 5). Devrin başarısız olmasının ardında net olmayan devir planları (Handler, 1994; Lansberg, 1999; Morris vd., 1997), yetersiz, hazırlanmamış varisler ve aile üyeleri arasındaki rekabet yer almaktadır (Miller vd., 2003: 514). Bir başka çalışmada da devrin başarısızlığı üç faktör etrafında şekillenmiştir. İlk sırayı % 60’lık gibi bir oran ile aile üyeleri arasındaki ilişkilerdeki problemler oluştururken; ikinci sırayı % 25 ile varisin yeterince hazırlanmaması alırken; % 10 ile planlama ve kontrol meseleleri üçüncü sırada yer almaktadır (Morris vd., 1997: 391).

Aile işletmelerinde birinci nesil kavramı ile işletmeyi kuran ve yönetiminden büyük şekilde sorumlu olan kişiler kastedilmektedir. Bu kişiler sadece işletmeyi kurmakla kalmayıp, gücü ellerinde bulundurarak işletmenin yönetilmesinde de baskın rol oynamaktadırlar. İkinci ve daha sonraki nesiller ise aile içinden işletmeye sonradan katılan ve yönetim sorumluluğunu üstlenen kişiler olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sadece işletmeye ailenin bir sonraki nesilden yöneticiler atamak değildir. Yönetimin devri, işletme için yeni bir yol haritası belirlemek ve yeni yönetimin işletmenin varlığının devamını sağlayarak, onu başarılı bir şekilde yönetilmesidir. Devir, işletme kurucusunun gücü ve kontrolü yeni nesilden seçtiği bireylere vermesidir (Günver, 2002: 847). Bir diğer tanıma

göre; aile işletmelerinde liderliğin bir aile üyesinden diğer bir aile üyesine geçişini ifade eden devirde söz konusu olan sadece gücün, kontrolün ve liderliğin el değiştirmesi değildir. Bu değişimde amaç işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır (Sharma vd., 2003: 669).

Devir; yönetimin ve/veya sahipliğin el değiştirmesini ifade etmektedir. Sahiplik devri işletmeye kimin, ne zaman ve nasıl sahip olacağı üzerinde dururken yönetim devri işletmeyi kimin yöneteceği, sonuçlardan ne zaman sorumlu olacaklarını ve sonuçları nasıl gerçekleştirecekleri üzerinde odaklanmaktadır. Sahiplik devri yönetim devri olmadan gerçekleşemez ve biri diğerini etkilemektedir (Griffeth, 2006: 491). Yönetimin devri, aile işletmelerinin sürekliliğinde büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme bu sorunu aşabilirse yaşamını devam ettirebilmekte; eğer aşamazsa ve zamanında yönetim devri gerçekleşmezse, işletme dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006: 810). Ayrıca yönetimin zamanında ve usulüne uygun devredilmesiyle, yönetimi devralan aile üyesi veya profesyonel yöneticinin, hissettiği aidiyet duygusu ve aldığı sorumluluk karşısında, işletmenin devamlılığının sağlanmasına ve örgütün gelişmesine önemli katkıları olmaktadır (Sharma ve Irvic, 2005: 17).

Devir konusunda işletmelerin önünde iki seçenek bulunmaktadır; ya lider planlı olarak işletme yönetimini bir sonraki kuşağa devretmekte ya da devir konusunda hiçbir çalışma yapılmayarak devir için liderin ölmesi ya da iş göremez duruma gelmesi beklenmektedir (Kebeci, 2011: 114). Aile işletmelerinin çoğu, devir işinin kendiliğinden çözümlenmesi yolunu tercih etmekte, gelecek için plan yapmamaktadır (Günver, 2002: 847). İş ve aile sistemlerinin birbirinden farklı oluşu aile işletmelerinin devamlılığını etkilemekte, bu bağlamda gelecek planları iş ve ailenin farklılıkları göz önünde bulundurularak yapılmalıdır (Akça, 2010: 104).

Devrin kalitesi olarak nitelendirilen devrin doğasını belirleyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar varisin hazırlanması, aile ile iş ilişkilerinin düzenlenmesi ve planlama ile kontrol eylemleridir. Devrin doğası devir sonrası performansı yakından etkilemektedir. Varisin hazırlanması; eğitim, iş deneyimi, işe giriş pozisyonu, varisin üstlenebileceği pozisyonun ne olduğu, hazırlığın kişisel algılaması ve motivasyondan oluşmaktadır. Aile ve iş ilişkilerinde; varis sayısı, aile içi kargaşa, kırgınlık, çatışma, açık iletişimin kurulması, güven, bağlılık ve rekabet yer almaktadır. Son olarak

planlama ve kontrol eylemlerinin içinde; miras planlaması, danışman kullanılması ve dışarıdan yöneticilerin kullanılması bulunmaktadır (Morris vd., 1997: 392).

Yönetim devrinden söz etmek için devrin kendisine özgü bazı bileşenlerini ifade etmek gerekir. Yönetim devri üç bileşenden oluşmaktadır (Dascher ve Jens, 1999: 2). Bu bileşenler şu şekilde sıralanmaktadır; kurucunun işletmeyi devretme arzusu, bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirecek yeterlilik, bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

- **Kurucunun işletmeyi devretme arzusu:** Aile işletmesi kurucusu, işletmenin kuruluşundan itibaren işletmenin tüm faaliyetleriyle yakından ilgilenmiş ve yönetimi kendi elinde bulundurmuştur. Yönetimi devredecek kurucu işletmede etkinliğini aşamalı bir şekilde azaltarak zamanı geldiğinde yönetimi tamamen gelecek nesilden bir üyeye devretmektedir (Kula, 2003: 678). Kurucunun işletme yönetimini devretmesi onun için kolay olmayabilir. Devrin gerçekleşebilmesi için kurucu, işletmeye duyduğu bağlılığa ve yaşamında meydana gelecek değişikliğe rağmen devretmeyi istemelidir. Bundan dolayı söz konusu bileşende ifade edildiği gibi ilk olarak kurucuda işletmeyi devretme arzusu olmalıdır.

Devrin önündeki engellerin başında kurucunun yetki devretmek istememesi gelmektedir. Kurucunun işletme yönetimini varise bırakmaktaki gönülsüzlüğünün altında çocuklara yeterince güvenilmemesi, çocukların başarılı olamayacakları fikri ve kurucunun işletmeyi en iyi kendisinin idare edeceği düşüncesi yatmaktadır (Sebilcioğlu vd., 2010: 21).

Eğer yönetici gitme konusunda isteksiz ise (Christensen, 1953; Levinson, 1971) veya yeni nesilden üyeler işi devralma noktasında gönülsüz iseler devir etkin olmayacaktır (Chrisman vd., 1998: 19).

- **Sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirecek yeterlilik:** Ailede işletmeyi devralacak kişinin sadece istekli olması başarı için gerekli ancak yeterli değildir. Yönetimi devralacak varis, eğitimini tamamlamış, işletme ve faaliyet alanları hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmalıdır.

Çoğu zaman aile işletmelerinde devirler etkin bir şekilde gerçekleştirilemez. Bunun bir nedeni de kişisel ve duygusal faktörlerle yönetime geçecek bir sonraki kişinin belirlenmiş olmasıdır. Bu durum özellikle baba-oğul devirlerinde ailenin isteğiyle uygun olup olmamasına bakılmaksızın çocuğun işletmenin başına geçirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Miller vd., 2003: 513).

- **Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek:** Devrin başarısı için yeni neslin yönetimi devralmaya istekli olmalıdır. Gelecek nesle zamanı geldiğinde işlerin başına geçecekleri fikrine alıştırmaları gerekmektedir. Dahası bunun için devir planlamasına gereken önem verilerek olası bütün senaryolara hazırlıklı olunmalıdır. Varis olacakların aile işletmesinde eğitimlerine devam ederken bir yandan da görev aldıklarını görmek mümkündür. Bu durumunu yani varisin aile içinde çalışmasının da avantajlı ve dezavantajlı yanları bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 4’de avantaj ve dezavantajlar yer almaktadır.

Tablo 4. Aile İşletmesinde Çalışıyor Olmanın Avantajları Ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Aile ismi ve tanınırlığı işlemeye sağladığı imkanlar	Kendine ayıracak özel zamanının olmaması
Aile geleneğini taşıma gururu	Aileden olmayan çalışanlar tarafından kurucu/yöneticinin yönetim anlayışıyla sürekli karşılaştırma yapılması
Çalışma saatlerini düzenleyebilme esnekliği	Uzun saatler çalışılması
Rahat çalışma ortamı	Anne-baba emeklilik için finansal olarak işletmeye güvenmeleri bu durumun sorumluluğu artırması
İşletmede herkesin çaba sarf ettikleri	Kız çocuklarının kurucu/yöneticiyi

ortak bir amaçları olduğunu bilme hissi	seveceği düşüncesi
Müşteri sadakati	Aile üyelerinin işteki anlaşmazlıklarının eve yansması
Aileyle daha fazla zaman geçirme fırsatı	Aileden ayrı özel yaşamın olmaması
Paylaşılan aile değerleri	Anne-babanın varisle aynı vizyonu paylaşmaması

Kaynak: VERA, Carolina F. ve DEAN Michelle A. (2005),“An Examination of The Challenges Daughters Face in Family Business Succession”, Family Business Review, Vol.18, No.4., 321-345.

Aile işletmesinin yeni neslin kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi için uygun koşulların sağlanabildiği bir yer olmalıdır. Genç nesil, kariyer alanı olarak ailelerinden farklı ilgilere sahip olabilir (Dascher ve Jens, 1999: 2). Varisin yönetiminin başına geçeceği işletmenin geçmişinin varisle ilişkisi varisi etkilemektedir. Eğer geçmişe aşırı bağlılık varsa bu durum bağımlı, tutucu bir varis; geçmişini reddetme durumunda asi, isyankâr bir varis; geçmişle uygunsuz, tuhaf ilişkiler varsa kendinden emin olmayan, tereddütlü bir varis ortaya çıkmaktadır (Miller vd., 2003: 528). Devir sürecinin etkin bir şekilde tamamlanması için karşılıklı saygıyı esas alan ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Bu noktada gelecek nesil kendine güvenmeli ve işletmenin başına geçme konusundaki yeteneklerine olan inançlarını diğerlerine göstermelidirler (Tatoğlu vd., 2008: 161).

2.3. DEVRİN PLANLANMASI

Devir planlamasının içinde yer alan eylemler devir sürecinin bir parçasını oluşturmakta ve hem devir süreci hem de devir planlaması içinde bulunan eylemler olabilmektedir. Devir planlaması devir sürecinin başarılı olma olasılığını artırmaya yardımcı olması beklenmektedir (Sharma vd., 2003: 3). Ayrıca devir planlaması devrin nasıl oluşacağını ve varisin ne zaman hazır olacağı bilinmesini sağlamaktadır. Bazı mevcut yöneticiler varisin hazır olmadığı veya işsiz kalacakları korkusuyla işletme yönetimini devretmek istemezler. Yöneticilerin bu

gönülsüzlüğünü hisseden varisler çoğu kez farklı kariyer planları yapabilmektedirler. Ama varis eğer devir sürecinin çerçevesini çizen bir planın var olduğunu bilirse aile işletmesinde devam etmesi daha olası görünmektedir (Bowman-Upton, 1991: 3).

Devir aile işletmeleri alanında üzerinde durulan kilit konulardan (Aronoff, 1998; Bird vd., 2002; Dyer ve Handler, 1994; Dyer ve Sanchez, 1998; Handler, 1994; Sharma, 2004; Zahra ve Sharma, 2004) biri olmakla birlikte devir problemine sunulan çözümün de devir sürecinin planlaması olduğu belirtilmektedir (Griffeth, Allen ve Barrett, 2006: 491). Li ve Zhang (2011: 1) devir planlamasını etkileyen üç temel etken olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar işletmede varis seçiminin işletme, mülkiyet ve yönetimin kontrolünde yapıyor olmasıdır.

Aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde büyümesi, gelişmesi ve sürdürülebilirliği için işletme yöneticileri; sakatlanmaları, vefatları, kişisel problemler veya beklenmeyen hastalıklar gibi aile içinde olabilecek problemleri önceden görüp belirtilen durumların planlarını bozmalarını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağını planlayarak olası karışıklıkların önüne geçmelidirler (Karpuzoğlu, 2000: 118).

Devir süreci devrin planlanmasıyla başlamaktadır. Her ne kadar bazı işletmeler devri şansa bıraksalar da esas olan aile işletmesinin başarısı ve devamlılığı için devrin planlamasının yapılmasıdır (Christensen, 1953; Ward, 1987; Sharma, vd., 2003:1). Aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlayamamalarının en önemli nedenlerinin başında kurumsallaşmayı sağlayamamış olmaları gelmekte ve bu durum çoğu zaman devir planlamasının eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Günel, 2005: 1).

Devrin planlanması mülkiyetin sorunsuz bir şekilde geçişinin de başarısını artırmakta (Sharma vd., 2003: 3) ve planlama muhtemel belirsizlik durumlarında riski de minimize etmektedir. Devir planlamasının; işletme varlıkları gelecek nesle adil olarak aktarılması, etkin bir liderlik için kontrolün sağlanması ve aile düzenini korunması şeklinde üç temel amacının olduğunu belirtilmektedir (Wang vd., 2004: 60). Bu hazırlıklar hem işletmenin hem de ailenin geleceği ile ilgilidir.

Devir planında göz önünde bulundurulması gereken bu konular yönetimin devrini, kurucu, aile, varis, işletme ve paydaşlar açısından ele alınması gerektiğini göstermektedir.

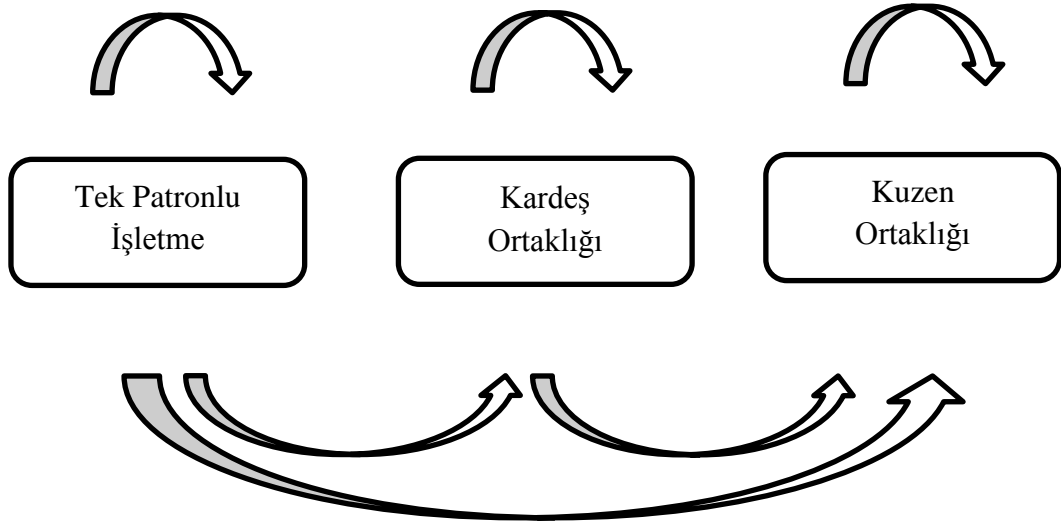
İşletmede yaşanacak olan bu önemli geçişi planlarken bir sonraki liderin seçiminde önemli olan kriterler belirlenmeli, aile üyelerine ve aileden olmayan çalışanlara bu süreç hakkında bilgi verilmelidir. Söz konusu lider adayı için gerekli eğitimler de göz önünde tutulmalıdır. Aile işletmesinde liderin değişikliğinde lider bir yandan ailenin ve işin yönetimini devralırken bir yandan da sürekliliği devam ettirme ve aile üyeleri arasındaki uyumu sağlama sorumluluğunu almaktadır (Li ve Zhang, 2011: 1).

Devretme planlarının başarılı olabilmesi için devretme planının stratejik, gerçekçi ve uygulanabilir olması gerekmektedir ve aile işletmesinin yapısını oluşturan üç boyut (aile, mülkiyet ve işletme) arasındaki ilişkiler açık olmalıdır. Ayrıca devretme planının uygulanabilir olması da bir diğer önemli husustur (Gersich vd., 1997: 211).

2.4. DEVİR SÜRECİ

Aile işletmeleri devri bir süreç olarak değerlendirilmekte ve birçok faktörün etkisi altında gerçekleşmektedir. Aile işletmelerinde yönetim devir sürecini üç döneme ayırmak mümkündür. Bunlar; varisin işletmede çalışma öncesi gelişimi, varisin işletmeye dâhil olması ve liderliğin devri olarak adlandırılabilir (Morris vd., 1996: 70).

Aile işletmelerinde devir değişik şekillerde gerçekleşebilmektedir (Lansberg, 1999) . Aile işletmelerinin yapısı ve gelişimi devrin ne türde (Şekil 3.) oluşabileceği hakkında fikir vermektedir. Aile işletmelerinin gelişimine baktığımız zaman işletmelerin girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile işletmeleri olarak da bilinen tek patronlu işletmeler; büyüyen aile işletmeleri olan kardeş ortaklığına ve sonrasında da kompleks aile işletmeleri olan kuzen ortaklığına dönüşmektedir. İşletme tek patronlu işletmeden tek patronlu işletmeye, kardeş ortaklığından kardeş ortaklığına, kuzen ortaklığından kuzen ortaklığına şeklinde devrim olarak devam edebileceği gibi tek patronlu işletmeden kuzen ortaklığına da geçebilmektedir. Aslında yukarıda belirtilen her bir aşama bir devir türüne işaret etmektedir.



Şekil 3. Devir Türleri

Kaynak: Lansberg, Ivan (1999) *Succeeding Generations*, Boston: Harvard Business School Press.

Şeklin üst kısmı yineleyici devretme türünü ifade ederken alt tarafı yani tek patronlu işletmeden kardeş ortaklığına ya da kuzen ortaklığına geçilmesi evrimsel devretme türüne girmektedir. Çok nadir görülmekle birlikte aile işletmelerinde devir kuzen ortaklığından kardeş ortaklığına oradan da tek patronlu işletmeye geçebilir veya kuzen ortaklığından direkt tek patronlu işletmeye geçebilir. Bu tür yönetim geçişleri de basitleşen devir türü olarak adlandırılmaktadır.

Yönetim devri bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Varis, ilk olarak işletmeyi ve yapıyı tanır. Bu aşamada, işletmeye hakkında ilk bilgileri aile üyelerinden alır ve işletmeye alıştırılması sağlanır. Bu dönem varisin eğitime devam ettiği dönemdir. Bu dönemde varisin işletmede yarı zamanlı olarak çalışabildiği görülmektedir. Ardından gelen aşamalarda varis işletmede tam zamanlı olarak çalışmakta ve ilk dönemlerde yönetim kademelerinde görevler almaktadır. Sonra liderin yerine vekalet eden varise bir takım sorumluluklar verilir. Son olarak, varis işletmede lider konumuna ulaşır (Yıldız, 2008: 59).

Devir sürecini açıklamak için üç aşamalı bir model kullanılmaktadır. İlk aşama işletme sahibinin çocuklarının işletmeye girmeden önceki varisin mevcut yöneticilerden işletme operasyonlarını öğrenebilecekleri dönemi temsil etmektedir.

İkinci aşama varisin işletmeyle bütünleştiği temel aşamadır. Son aşama ise varisin yönetici pozisyona geçişini ifade etmektedir (Wang vd., 2004: 60). Griffeth ve diğerleri (2006) varisin aile işletmesinden ayrılmasının ardında yatan nedenler devrin başarısız olmasını açıklamakta yardımcı olacaktır. Varisin aile işletmesinde tutulmasını sağlayacak ve onu bu doğrultuda motive edecek faktörler dört grupta toplanmıştır. Bunlar anne-baba varis ilişkileri, aile ilişkileri, varisin özellikleri ve işletmenin özelliğidir (Griffeth vd., 2006: 493).

2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE VARİS SEÇİMİ

2.5.1. Aile İşletmelerinde Varis

Varis, gelecekte işletmenin şu andaki yöneticisinin yerini alarak işletmeyi yönetecek olan kişidir. Varisler iyi hazırlandığında, aile üyeleri arasında güven temelli ve samimiyete dayalı ilişkiler bulunduğu ve işletme vergilendirme planları ve servetin transferi konularıyla ilgilendiğinde aile işletmelerinde geçişler daha sorunsuz bir şekilde gerçekleştiriliyor. Ayrıca devir sonrası durum varisin eğitim durumundan ve mesleğinde ilerlemesinden olumlu etkilenmektedir (Morris vd., 1997: 398).

Aile işletmelerinde kişisel ve duygusal faktörlerin yönetime geçecek bir sonraki kişiyi belirlemiş olması aynı zamanda devrin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engellemektedir. Bu özellikle baba-oğul devirlerinde ailenin isteğiyle uygun olup olmamasına bakılmaksızın çocuğun işletmenin başına geçirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Miller vd., 2003: 513).

İşletmenin kaderi varisin ellerinde olduğu için varis seçimine gerekli özen gösterilmelidir. Varis seçimi evresinde, yeni nesil yöneticide olması beklenen kişilik özellikleri belirlenerek varise gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki bölümde variste olması beklenen özellikler ele alınacaktır.

2.5.2. Aile İşletmelerinde Varis Varis Seçiminde Varisten Beklenen Özellikler

Aile işletmelerinde, işletmenin sürekliliği üzerindeki önemli etkisi düşünüldüğünde varis seçiminin kritik bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Kurucu ve varis devrin iki aktörü olmakla birlikte kurucunun devir konusunda tutumu ve eylemleri devir üzerinde ne kadar etkiliyse varisin sahip olduğu özellikler de bir o kadar önemlidir (Güney, 2008: 215).

Aile işletmelerinde İGİAD üyesi 20 kişilik bir işadamı grubuyla yapılan bir araştırmada geleceğin yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler belirlenmeye çalışılmış ve en önemli nitelikler mantıklı olmak, genel kültür sahibi olmak ve eğitilmiş olmak olarak sıralanırken farklı kültürleri yönetebilmek ve çekirdekten yetişmek özellikleri alt sıralarda yer almaktadır (Erdoğan, 2004: 208-209). Konya'da 100 işletmeyle gerçekleştirilen bir çalışmada ise dürüst ve erdemli olmak ve kendine güven olan varisin özellikleri en önemli iki özellik ve varisin işletmedeki hissesi ve doğum sırası en az önemli nitelikler olarak ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2008: 124). İstanbul'da 200 aile işletmesinin içine aldığı bir araştırmada dürüst ve erdemli olmak ve işe bağlılık en fazla önem verilen değişkenler cinsiyet ve doğum sırası en az önem verilen değişkenle olmuştur (Günver, 2002: 155). İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) üyesi olan 71 aile işletmesinde yapılan bir araştırmada dürüstlük ve işletmeye sadakat ve bağlılık en önemli özelliklerken cinsiyet ve doğum sırası en az önemli değişkenler olarak sıralanmaktadır (Dikmen vd., 2006: 172). Kanada'da 485 aile işletmesiyle birlikte yürütülen bir çalışmada da en önemli varis özellikleri dürüstlük ve bağlılık olarak belirtilmiştir. Ayrıca aile işletmeleri ne kadar köklü ise ve işletme çalışanlarını işletmede kalma süreleri ne kadar fazla ise bu özellikler daha da önemli hale gelmektedir (Chrisman vd., 1998: 19).

İşletmenin ölçeği de varisten beklenen özellikleri etkileyebilmektedir. Aile işletmesi ne kadar büyük ise işletmeye bağlılık, çalışanların saygısı, zeka, yaratıcılık gibi faktörler önemli hale gelirken teknik yetenekler daha az önemli hale gelmektedir (Chrisman vd., 1998: 28).

Aile işletmeleriyle yapılan bir çalışmada en etkin varis seçim kriteri yetkinlik olarak belirtilmekte olup onu işletmeyle ilgili olmak ve eğitim izlemektedir. En az etkili kriterler de aile uyumu ve alternatifin olmaması şeklinde sıralanmıştır (Tatoğlu vd., 2008: 166).

Chrisman ve diğerleri (1998) istenen varis özelliklerini altı grupta toplamaktadır (Chrisman vd., 1998:19). Bunlar;

1. Varisin kişilik özellikleri
2. Varisin yeterliliği
3. Kurucu/yönetici ile varis arasındaki ilişkiler
4. Diğer aile üyeleriyle varis arasındaki ilişkiler
5. Varisin ailedeki konumu
6. Varisin işe katılım düzeyi

Bu bölümde bu başlıklar incelenerek variste arzu edilen özellikler belirlenmeye çalışılacaktır.

2.5.2.1. Varisin Kişilik Özellikleri

Literatürde variste arzu edilen kişilik özelliklerinin uzun bir listesi yapılmıştır. Bunlar girişimcilik, yaratıcılık, bağımsızlık, dürüstlük, zeki olmak, özgüven, risk almada isteklilik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca bu listeye başarılı olma ihtiyacı, kontrolü elinde tutma isteği, girişimcilik ruhu, başkalarını yönlendirmek ve etkilemek, çok para kazanma isteği, başkalarına yardımcı olma isteği, kendi başına çalışma isteği gibi bazı psikolojik özellikleri de eklemek mümkündür (Güney, 2008: 222). Çoğu zaman zeki olma, çalışkanlık, liderlik yetenekleri, etkili eğitim kurucunun varis seçimini etkileyen unsurlardır (Tatoğlu vd., 2008: 158).

Yöneticilerin devir kararlarında kişisel özellikler cinsiyet, yaş ve kan bağından daha etkilidir (Chrisman vd., 1998: 28). Damat, gelin gibi aileye sonradan dahil olan üyelerin varis olarak seçilmemeleri konusunda kan bağının olmaması etkilidir. Potansiyel varis sayısı aile üyesi sayısına göre az olursa devir başarısı büyük bir risk altına girmektedir. Tatoğlu ve arkadaşlarının (2008) araştırmasında işletmelerin üçte ikilik bölümünde varisler sadece kurucunun kararıyla seçildiği

sonucuna varmışlardır. Kurucular başka işletmelerde kazanılan tecrübeye yeterli önemi vermezken varislerin işletmedeki paydaşlarla kurduğu ilişkiye ve işletme kültürünü anlamasına vurgu yapmaktadır. Şu anki nesil eğer varisin yetkin olduğunu, sorumluluk alabileceğini düşünüyorsa işletmenin geleceği konusunda emin olabiliyorlar ve varise karar verme konusunda daha fazla yetki devretmektedirler (Tatoğlu vd., 2008: 175). Aynı çalışmada çoğu varisin öncesinde başka bir işletmede iş tecrübesinin bulunmadığı ve kurucuların genellikle varisin işletmede üst yönetim pozisyonlarının birinde başlamaları fikrine soğuk baktıkları ortaya konulmuştur (Tatoğlu vd., 2008: 173).

2.5.2.2. Varisin Yeterliliği

Literatürde eğitim, aile işletmesinde tecrübe, aile işletmesi dışında tecrübe ve geçmiş işlerdeki performans olmak üzere farklı kriterler variste aranan yetenekler olarak belirlenmiştir (Chrisman vd., 1998). Aile işletmesi içinde tecrübe kazanma, işletmenin çalışma düzenini ve kültürünü anlamanın yanısıra firma içinde ilişkilerin geliştirmesine de olanak tanır. Genç kuşaklara iş yapabilme yetenek ve becerilerin kazandırılması ve geliştirmesi aile işletmeleri açısından önemlidir. Varisin performansının izlenmesi devir sürecinin geliştirilmesinin bir parçası olmalıdır. Devrin başarısını artırmak amacıyla, bir araç olarak akademik kurslardan faydalanılabilir. Son zamanlarda aile işletmelerine yönelik bu tür kurslar yaygınlık kazanmaktadır (Brockhaus, 2004).

2.5.2.3. Kurucu/Yönetici İle Varis Arasındaki İlişkiler

İşletmenin başında bulunan mevcut yönetici için işletmenin sürekliliğini sağlama konusunda güçlü istek ve motivasyona sahip olması önemli olmaktadır (Erdoğan, 2007: 91). Ayrıca aile işletmelerinin sürekliliği işletmede zorluklarla karşılaşıldığında kuşaklar arası aile bağlarını korumak yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır (Griffeth vd., 2006: 491).

Yaygın olarak devrin (Lansberg vd., 1988; Malone, 1989) büyük ölçüde aile işletmesinin başındaki mevcut yöneticinin kontrolü altında olduğuna inanılmaktadır

(Sharma vd., 2003: 2). Aynı zamanda işletme sahip ve yöneticilerinin aynı kişilerden oluşması devir sürecinde problem oluşturmaktadır (Erdoğan, 2007: 14). Kurucu gücünü ve konumunu kaybetmekten korktuğu için devir sürecini tamamlamaya yanaşmamaktadır (Tatoğlu vd., 2008: 160).

Devir sürecinde aile üyeleri çeşitli roller üstlenebilirler. Bu alışılmadık bir durum değildir. Örneğin işletmenin başında bulunan kişinin eşi arka planda bu kişi ile varis arasındaki kilit konulardaki krizleri çözmeye çalışmaktadır (Morris vd., 1997: 389).

İşletmeyi devretme noktasında kurucuların isteksiz olduklarını görmekteyiz. Dahası işletme kadrolarına atama yapılırken aile üyesi olmak performansın üstünde tutulmaktadır (Erdoğan, 2007: 103).

Birden çok nesilden aile üyesinin içinde bulunduğu aile işletmelerinde kurucu işletmeye ve kritik süreçlere gölge düşürebilir. Böylesi bir durumda devir süreci tamamlanmayabilir, varis kısıtlayabilir ve işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir. Ancak bu durum değerlerin net olarak belirlenmesi, rehberlik etme ve sonraki yöneticilerin standartlarının oluşturulmasını sağlayarak olumlu bir etki de yaratabilmektedir (Sonfield ve Lussier, 2004: 194).

Cubico ve arkadaşları (2010) aile işletmelerinde yeni neslin babalarına göre belirgin olarak daha materyalistik, bireyci olduklarını belirtmektedir. Yine aynı çalışmada iki neslin profesyonel geçişler konusunda farklı yaklaşımlara sahip oldukları; bu durumun mevcut nesil için daha duygusalken yeni nesil için daha kavramsal olduğu ortaya konmaktadır (Cubico vd., 2010: 1310).

Kets de Vries (1993) devir sürecinde sahip anne-baba ile çocuklar arasında bir takım psikolojik ve duygusal sorunların olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, genellikle anne-babalar ölümlü olduklarını ve fiziksel sınırlılıklarını kabul etmezler ve çocuklarını kıskanabilir. Çocuklar da terk etme, vazgeçme korkusu, anne-baba kararlarda yardımcı olmak için yanında bulunmadığında korkunç çatışmalar yaşayabilmektedirler (Morris vd., 1997: 389).

2.5.2.4. Diğer Aile Üyeleriyle Varis Arasındaki İlişkiler

Devir sürecinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri de diğer aile ilişkileridir (Morris vd., 1997: 398). Aile işletmelerinin sürekliliği işletmede zorluklarla karşılaşıldığında kuşaklararası aile bağlarını korumak yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır (Griffeth vd., 2006: 491).

Literatürde varis ile aile arasındaki ilişkiler sıkça ele alınmış olup aşağıda Tablo. 5’de bu konudaki çalışmaların bulguları ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Aile İlişkileri Boyutu: Eşler ve Çocuklarla İlişkiler

Araştırma	Bulgular	Etki
Alcorn (1982)	Birden fazla varis ve aralarındaki ilişkiler	pozitif
Jonovic (1982)	İşe katılması için aileden baskı	Pozitif
	Diğer potansiyel varislerle çalışmama	Negatif
	İşin içinde olan varislerle çalışmama	Negatif
Jonovic (1984)	Varis seçimi için belirli standartların oluşu	Pozitif
	Eş ve varisin işletmenin geleceği konusunda aynı fikirde olmaları	Pozitif
Rosenblatt et al. (1985)	Aileye karşı sadakat duygusu	Pozitif
Birley (1986)	Aileye karşı sorumluluk hissi	Pozitif
Dyer (1986)	Aile kültürü	
Ward (1987)	Aile çıkarlarının	Pozitif

	korunması	
	Aile işletmesinin miras olarak görülmesi	Pozitif
	Ailenin gururu	Pozitif
Handler (1989)	Aileye bağlılık	Pozitif
Friedman (1991)	Çocukların rekabeti	Negatif
Goldberg (1991)	Diğer aile üyelerinin iyi pozisyonlar bulmaları	Pozitif
Lea (1991)	Varisin liyakat ve yeteneğe göre seçim yapması	Pozitif
	Aile içi düşmanlık ve rekabet	Negatif
	Ailesel ihtiyaçlar için kişisel zaman ayrılması	Pozitif
	Eşin iş çıkarlarını gözetmesi	Pozitif
AronoffandWard (1992)	Ailenin bir arada, uyumlu çalışıyor olması	Pozitif
	Kültür ve geleneğin işletmede korunması	Pozitif
	Varis için net performans standartlarının belirlenmesi	Pozitif
Morris et al. (1997)	Ailenin uyumlu olması	Pozitif
Sharma et al. (2001)	Aile işletmesi için aynı vizyonun ortak olması	Pozitif
Venter et al. (2005=	Ailenin uyumlu olması	Pozitif

Kaynak: Griffeth vd., (2006), "Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Detention process model", 497.

Varisler arasındaki rekabet devrin başarısız olmasına yol açan etkenlerden biridir (Morris vd., 1996). Birinci kuşakta kardeşler, karı-koca ve diğer akrabalar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Aynı şekilde farklı kuşaklar arasında da çatışmalar, anlaşmazlıklar ve rekabet olabilmektedir (Morris vd., 1996; Harvey vd., 1994). Beckhard ve Dyer (1983) aile üyeleri arasında çatışmanın kuşaktan kuşağa aktarılmasıyla arttığını, sorunların çoğaldığını iddia etmektedirler. (Sonfield ve Lussier, 2004) Rekabetin, çatışmaların, düşmanlıkların ve gerilimin en aza indirilebilmesi için karşılıklı saygı önemlidir (Morris vd., 1997). Varisler arasındaki rekabeti ve çatışmayı azaltmak için her bir varise sorumlulukların paylaşılması etkili olabilmektedir.

2.5.2.5. Varisin Ailedeki Konumu

Kurucunun çocukları devirde ilk seçeneklerdir (García, López and Saldaña:2002, 191). Literatür ailelerin farklı varis seçim kriterleri olduğuna işaret eder. İlk doğan erkek çocuk kuralı (primogeniture rule) birkaç yıl önce en sık karşılanamı idi (Llano & Olguin, 1986; D'arquer, 1992). Eğer kurucunun bütün çocukları kız (Iannarelli, 1992) veya ilk doğan çocuk kız (Barnes & Hershon, 1976) ise kız adaylar öncelikli potansiyel varisler olarak değerlendirilmektedir (García, López and Saldaña:2002, 191).

Ailede en yaşlı üyeyi varis olarak seçmede ısrarcı olmanın bir nedeni de varisin işletmedeki durumu ile daha genç bir kız veya erkek varisin işletmenin başına geçmesi durumunda aile arasında uyuşmazlık gelişecek olmasıdır. Bu durum aile içinde belirsizlik ve rekabet ortamı oluşturacaktır. Sonuçta mevcut yöneticiler aile uyumunu korumak adına daha genç bir kız veya erkek üyeyi varis olarak seçmek noktasında cesaretleri kırılmış olabilirler (Chrisman vd., 1998: 20) .

Birçok aile işletmesinde devir süreci araştırmaları babalar ve oğullarını konu almaktadır (Haberman & Danes, 2007). Bu durum geçmişte aile işletmelerinde varis olarak ilk doğan erkek çocuklarını seçmelerinden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde kız çocuklarının varis olarak düşünüp yönetime getirilmemesinin bir nedeni de anne babanın kız çocuğunun erkek çocuğundan daha çok korumaya

ihtiyacı olduğunu düşünerek işletmeyi yönetmesi durumunda karşılaşacağı sorunlardan uzaklaştırma düşüncesidir(Güney, 2008: 142).

2.5.2.6. Varisin İşe Katılım Düzeyi

Varisin işe katılım düzeyi varisin işletmedeki hissesi, işletmeye bağlılığını ve çalışanlar arasındaki saygınlığını kapsamaktadır.

Aile işletmelerinde hisse sahibi olmakla yönetimde yer almanın bir yolu olması sebebiyle varisin işletmedeki hissesi devir hususunda önemli bir yere sahip olabilmektedir (Günver, 2002: 110). İşletmede performans hem yöneticinin hem de çalışanların performansı ile bağlantılı olabilmektedir. Diğer taraftan varisin işe bağlılığı da işletmenin devamlılığının sağlanmasına olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

2.6. AİLE İŞLETMELERİNDE KADIN VARİSLER

Cinsiyet aile işletmelerinde devir konusunda geleneksel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların yönetimin dışında tutulmakta ve ancak başka bir potansiyel varisin olmadığı durumlarda kadınlar işletmeyi ailede tutmak için yönetici olmaktadır (Vicente vd., 2009: 1). Tatoglu, Kula ve Glaister 2008 yılında Türkiye’de 408 aile işletmeleriyle yaptıkları çalışmada işletmelerin % 59,6’sı varis olarak erkek çocukları, % 15,9 erkek kardeşlerini ve sadece % 4,2’si kız çocuklarını seçtikleri belirtmişlerdir (Tatoğlu vd., 2008: 165).

Rosenblatt ve diğerleri (1985) kız çocuklarının erkek çocuklarla aynı eğitim ve desteği almadıklarını ve aynı fırsatlardan yararlanamadıklarını belirtmektedir. Bu çifte standart kadınları işletmelerde sahiplik veya yöneticilik yapmaktan alıkoymaktadır (Cole, 1997: 353). Kadınları aile işletmesinde çalışmaya iten nedenler aileye yardım etmek, diğer aile üyelerinin yer almadığı pozisyonları doldurmak veya başka işlerden duyulan memnuniyetsizlik olarak sıralanabilir. Kadınların aile işletmelerinde çalışmayı kariyerden ziyade bir görev olarak gördüklerini belirtmektedir (Cole, 1997:354). Ayrıca Aile işletmelerinde kız ve erkek çocuklarına eşit fırsatlar sağlanmamaktadır (Iannarelli ve Mischel, 2011).

Çoğu zaman erkek çocukların küçük yaşlardan itibaren işletmede kızlara göre daha fazla deneyim kazanmaktadır (Danes vd., 2005) ve bu durum onları daha güçlü yaparak potansiyel varis olarak bir adım öne taşımakta ve çoğu zaman işletmede yönetime geçmeleri ile sonuçlanmaktadır (Özkara ve Kızıldağ, 2012).

Aile işletmelerinde kadınların sayısı artış göstermektedir (Cole, 1997). Aile işletmelerinde geçmiş yıllara göre yönetimde kız çocukları daha çok yer almakta (Nelton, 1998) ve bu durum ilerleyerek devam etmektedir (Sonfield ve Lussier, 2004: 192).

2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE EŞLERİN, GELİN VE DAMATLARIN YERLERİ

Aile işletmelerinin başarısını etkileyen diğer kadın grubu ise evlilikle gelen ve aile işletmesinde ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilen eşlerdir. Çoğu zaman yöneticilerin, eşleriyle ortak karar aldığı ve eşlerinden kesin bir şekilde etkilenebildikleri gözlemlenmiştir. Eşlerin işletmedeki destekleri, davranışları aile ilişkilerini dolayısıyla yöneticinin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Eşler tarafından verilen güçlü destek ise çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak finansal krizleri atlama da eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine maddi-manevi destek sağlayabileceklerini vurgulamaktadır (Danes, 2005: 3-4; Akt: Arıca, 2007: 38).

Aileye sonradan evlilik bağı ile bağlanarak katılan kişiler gelin ve damatlardır. Gelin ve damatlar, aile işletmelerinin en korktukları iki bireydir. Gelinlerin eşlerinden ne isteyecekleri ve diğer kardeşlere bu durumun nasıl yansıtacağı merak konusu olurken, damatların evlilik bağı ile aileye katılması, aile işletmesine nasıl yansıtacağı da ayrı bir merak konusudur. Özellikle bazı aile işletmeleri aile meclisine ve aile işletmesine gelin ve damatların dahil edilmemesi gerektiğini savunarak bu tür huzursuzlukların çıkmasını önleyeceklerini düşünmektedirler. Ancak aile işletmesine ve aile meclisine dahil edilmeyen gelin ve damatların aileye kabul edilmedikleri düşünülecek ve huzursuzluklar tetiklenmiş olacaktır. Aileye kan bağı ile bağlı olmayan kişilerin, özellikle eğitimleri, tecrübeleri

ve istekleri varsa kesinlikle aile işletmesine ve daha sonra aile meclisine alınmaları konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Gelin ve damatların önce aile işletmelerinde çalışıp işi kavramaları ve bu konuda yeterli olup olmadıkları ölçülmeli, daha sonra ölçütlere uygun olanlar aile meclisine kabul edilmelidirler. Aile anayasasında gelin ve damatların aile işletmelerine dahil edilmelerinin ölçütleri açıklıkla belirtilmeli ve herkesin bu ölçütlere uymaları sağlanmalıdır. Özellikle aile işletmesinde çalışan gelinle çalışmayan gelin arasında doğru bir denge kurularak sorunların ortaya çıkmasına engel olunmaya çalışılmalıdır (Yıldız, 2008: 45).

BÖLÜM 3

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Aile işletmeleri başarısında en kritik dönem yönetimi devretme sürecidir. Aile işletmelerinin devir sürecini başarı ile tamamlayabilmelerinde varisin iyi belirlenmiş olması çok önemlidir. Çoğu zaman işletmeler bir devir planlaması yapmamakta, yapan işletmelerde ise işletmenin kurucusunun ilk erkek çocuğunu ya da erkek çocuklarından birini varis olarak belirlediğini görmek mümkündür. Seçilen varis her zaman işletme için en uygun varis olmayabilmekte bu durum devrin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilmektedir.

Devrin başarısında en önemli aşamalardan biri varisin seçilmesidir. Varis seçimi çoğu zaman kurucunun duygusal gerekçelerle, sübjektif kriterler ile varisi belirlemesiyle sonuçlanmaktadır. Genellikle de bu tercih en büyük erkek evlat olarak karşımıza çıkmaktadır. Halbuki varis seçimi bu kadar kritik önemde olunca daha objektif kriterlerin tespit edilmesi ve sadece kurucunun değil aile meclisinin ortak belirlediği kişinin seçilmesi çok daha sağlıklı şekilde devrin tamamlanmasına katkı sunacaktır.

Bu bağlamda gerçekleşen bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetim devrinin, varis seçiminin nasıl gerçekleştiğini, variste olması beklenen özelliklerin neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca, aile işletmelerinin kurucu/yöneticilerin varis seçerken hangi kişisel özelliklere önem verdiklerini ve ailenin kadın üyelerini varis olarak değerlendirmelerine ilişkin bakış açılarını ortaya koymak hedeflenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini; Malatya'daki 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren toplam 367 işletme (2013 yılı itibariyle) oluşturmaktadır. Bu ana evren için

%10 örnekleme hatası ve %95 güven aralığı altında örneklem büyüklüğü 70 olarak hesaplanmış olup araştırma toplam 110 işletme kolayda seçim yöntemiyle belirlenmiştir. Fakat bu işletmelerin 2'sinde görüşme esnasında yöneticinin iş yoğunluğu nedeniyle anket tamamlanamamıştır. Bu yüzden araştırma 108 aile işletmeden toplanan veriler ile gerçekleşmiştir. Örneklemin tamamen aile işletmelerinden meydana geldiğinden emin olmak için görüşmenin başlangıcında ankette de yer alan bir tanım yapılmış ve bu tanıma uyan işletmelerin kurucu ve/veya tepe yöneticisi ile anket formu doldurulmuştur. Anket formunun başında; aile işletmesi kavramı ile bir ailenin üyelerinin, işletmede ağırlıklı olarak karar verme hakkına sahip olmaları ve/veya işletmenin sermayesinin çoğunluğuna sahip olmaları anlaşılması gerektiği yönünde bir açıklamaya yer verilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın ana evrenini oluşturan Malatya'daki aile işletmeleri tamamıyla görüşülememesi araştırmanın en önemli kısıtlarıdır. Araştırma, Malatya'da faaliyette bulunan aile işletmelerinde yapıldığı için elde edilen sonuçlar bu işletmeler ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları, anketi yanıtlayanların araştırmanın yapıldığı zaman dilimindeki görüş ve düşünceleri ile sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Belirlenen örneklemin, ana kütleyi temsil yeteneğinde olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan kişiler geçerli, güvenilir ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan anketin uygun bir veri toplama aracı olduğu varsayılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H 1: Varisten beklenen özellikleri katılımcıların **cinsiyetine** göre farklılık göstermektedir.

H1 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri* cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H 1 b: *Adayın kişilik özellikleri* cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 1 c: *Adayın yeterliliği* cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 1 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 1 e: *Adayın aile içi konumu* cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 1 f: *Adayın işe katılım düzeyi* cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 2: Varisten beklenen özellikleri katılımcıların **yaşına** göre farklılık göstermektedir.

H 2 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri* yaşa göre farklılık göstermektedir.

H 2 b: *Adayın kişilik özellikleri* yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 2 c: *Adayın yeterliliği* yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 2 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 2 e: *Adayın aile içi konumu* yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 2 f: *Adayın işe katılım düzeyi* yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 3: Varisten beklenen özellikleri **işletmenin kuruluş yılına** göre farklılık göstermektedir.

H 3 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri* işletmenin kuruluş yılına göre farklılık göstermektedir.

H 3 b: *Adayın kişilik özellikleri* işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 3 c: *Adayın yeterliliği* işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 3 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 3 e: *Adayın aile içi konumu* işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 3 f: *Adayın işe katılım düzeyi* işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 4: Varisten beklenen özellikleri **çalışan sayısına** göre farklılık göstermektedir.

H 4 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H 4 b: *Adayın kişilik özellikleri* çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 4 c: *Adayın yeterliliği* çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 4 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 4 e: *Adayın aile içi konumu* çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 4 f: *Adayın işe katılım düzeyi* çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 5: Varisten beklenen özellikleri **sektöre** göre farklılık göstermektedir.

H 5 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* sektöre göre farklılık göstermektedir.

H 5 b: *Adayın kişilik özellikleri* sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 5 c: *Adayın yeterliliği* sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 5 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 5 e: *Adayın aile içi konumu* sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 5 f: *Adayın işe katılım düzeyi* sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 6: Varisten beklenen özellikleri katılımcıların **kurucuya yakınlıklarına** göre farklılık göstermektedir.

H 6 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* kurucuya yakınlığa göre farklılık göstermektedir.

H 6 b: *Adayın kişilik özellikleri* kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 6 c: *Adayın yeterliliği* kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 6 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 6 e: *Adayın aile içi konumu* kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 6 f: *Adayın işe katılım düzeyi* kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 7: Varisten beklenen özellikleri **ortak sayısına** göre farklılık göstermektedir.

H 7 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* ortak sayısına göre farklılık göstermektedir.

H 7 b: *Adayın kişilik özellikleri* ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 7 c: *Adayın yeterliliği* ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 7 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 7 e: *Adayın aile içi konumu* ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 7 f: *Adayın işe katılım düzeyi* ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 8: Varisten beklenen özellikleri **hisse oranı** göre farklılık göstermektedir.

H 8 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* hisse oranına göre farklılık göstermektedir.

H 8 b: *Adayın kişilik özellikleri* hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 8 c: *Adayın yeterliliği* hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 8 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 8 e: *Adayın aile içi konumu* hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 8 f: *Adayın işe katılım düzeyi* hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 9: Varisten beklenen özellikleri **yönetimdeki nesle** göre farklılık göstermektedir.

H 9 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* yönetimdeki nesle göre farklılık göstermektedir.

H 9 b: *Adayın kişilik özellikleri* yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 9 c: *Adayın yeterliliği* yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 9 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 9 e: *Adayın aile içi konumu* yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 9 f: *Adayın işe katılım düzeyi* yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 10: Varisten beklenen özellikleri katılımcıların **eğitim seviyesine** göre farklılık göstermektedir.

H 10 a: *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

H 10 b: *Adayın kişilik özellikleri* eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 10 c: *Adayın yeterliliği* eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 10 d: *Adayın kurucu ile ilişkileri* eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 10 e: *Adayın aile içi konumu* eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H 10 f: *Adayın işe katılım düzeyi* eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formunda yer alan ifadeler, araştırmada belirtilen hedeflere uygun şekilde belirlenmeye çalışılmış, soruların anlaşılır ve kısa olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıları etkilememek amacıyla yönlendirici soruların sorulmamasına özen gösterilmiştir. Gerek verileri hızlı bir şekilde toplayabilme, gerekse daha az eksik veri ile karşılaşma adına yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Tüm anketler Temmuz 2013-Ocak 2014 tarihleri arasında aile işletmeleri sahip/yöneticileri ile görüşülerek yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcı ile ilgili kişisel veriler (yaş, çocuk varis sayısı vb.) ve ikinci bölümünde katılımcının içinde bulunduğu işletmeye ilişkin (hukuki yapı, çalışan sayısı, işletmede görev yapan aile üyesi olan/olmayan yönetici sayısı vb.) veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, yönetimi devralma olasılığı olan varisten kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla Chrisman ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve daha önce Günver (2002) ve Yıldız (2008) tarafından da kullanılan 30 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan bu özelliklere ilişkin 1=Hiç Önemli Değil,... 5=Çok Önemli şeklinde Likert tipi aralıklı ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Görüşmeler sonunda toplanan verilerin istatistiksel analizleri SPSS 20.0 paket programından yararlanılarak yapılmıştır.

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri

Ölçek güvenilirliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne ölçüde tesadüf hatalardan arındığını göstermektedir (Kurtuluş, 2006: 374). Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan anket formunda yer alan değişkenlerin güvenilirliğinin ortaya konmasına ilişkin olarak Alfa Değeri (Cronbach Alpha) ve madde toplam korelasyonları değerlerine bakılarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi, yapılan her anket çalışması için gereklidir. Çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan ifadelerin birbirleri ile olan uyumluluğunu ve kullanılan ölçeğin araştırılan konuyu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik, elde edilen bulgularla ilgili yapılacak yorumlar ve daha sonra yapılacak analizler için bir temel oluşturmaktadır. Ölçek güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre (Büyüköztürk, 2004: 165) 0,70'den büyük bazı araştırmacılara göre (Kalaycı ve Diğerleri, 2006: 403) ise sosyal bilimlerde 0,60 ve üstü değer alması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.

Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri Alt Boyutunun İncelenmesi

Tablo 6. Çalışanların Potansiyel Varis Özelliklerinin İlişkin Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçek Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş Madde Toplam Puanı	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Diğer aile üyeleri ile geçimi	10,5185	6,570	,731	,901
Aile bireylerinin aday kişiye güvenmesi	10,6667	6,131	,819	,870
İşletmede çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	10,5000	6,084	,847	,860
İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı	11,0926	6,290	,769	,888
	N=108	(α) = ,907	Değişken Sayısı = 4	

4 ifadeden oluşan “*potansiyel varis özelliklerinin ilişkin adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için öncelikle alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin Cronbach Alfa α değeri 0.907 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 6.). Ortaya çıkan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısı oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerinden başka ölçeğin **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005: 257; Büyüköztürk, 2004: 165). Bu değer en az 0,30 olması beklenir. Tablo 6.’ya bakıldığında 0,73’den küçük değer olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre soru listesinin güvenilirdir diyebiliriz.

Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kişilik Özellikleri Alt Boyutunun İncelenmesi

Tablo 7. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kişilik Özellikleri Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçek Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş Madde Toplam Puanı	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Hırslı ve atak olması	26,6296	8,348	,524	,791
Dürüst ve erdemli olması	26,6481	8,492	,511	,794
Zeka düzeyi	27,3704	7,189	,521	,791
Yaratıcı olması	27,0556	7,044	,667	,760
Risk alma isteği	26,9815	6,972	,708	,753
Bağımsızlığı	27,0741	6,350	,560	,796
Kendine güveni	26,5741	8,658	,517	,796
	N=108	(α) = 809	Değişken Sayısı = 7	

7 ifadeden oluşan “*potansiyel varis özellikleri adayın kişilik özellikleri*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda tüm ölçeğin Cronbach Alfa (α) değeri 0.809 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo7.). Ortaya çıkan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısı oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerinden başka ölçeğin **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,51'den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre soru listesinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Yeterliliği Alt Boyutunun İncelenmesi

Tablo 8.Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Yeterliliği Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçek Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş Madde Toplam Puanı	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Eğitim düzeyi	31,8333	20,178	,376	,671
Aile işletmesinde deneyimi	32,4444	17,483	,461	,625
Aile işl. dışında yönetsel deneyim	33,3148	18,423	,508	,619
Geçmiş performans	32,7963	16,500	,571	,596
Finansal beceriler	32,8519	18,483	,511	,619
Pazarlama ve satış becerileri	32,5556	19,016	,402	,640
Kişilerarası ilişkileri	31,6111	19,679	,394	,645
Teknik beceriler	33,9444	22,558	,357	,675
Stratejik planlama becerileri	32,0000	21,308	,382	,667
Karar verme kabiliyeti	31,4815	22,831	,365	,661
	N=108	(α) = ,676	Değişken Sayısı = 10	

10 ifadeden oluşan “*Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Yeterliliği*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda tüm ölçeğin α değeri 0.676 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 8.). Ortaya çıkan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısı oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerinden başka ölçeğin **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,35’den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre soru listesinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kurucu İle İlişkileri Alt Boyutunun İncelenmesi

Tablo 9. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kurucu İle İlişkileri Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçek Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş Madde Toplam Puanı	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Yaş	10,6944	24,495	,778	,747
Kurucu ile amaç uygunluğu	10,7593	26,016	,685	,789
Kan bağı	10,7315	26,329	,628	,815
İşletme kurucusu ile ilişkileri	11,2870	28,263	,598	,826
	N=108	(α) = ,839	Değişken Sayısı = 4	

4 ifadeden oluşan “*Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Kurucu İle İlişkileri*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda tüm ölçeğin Cronbach’s Alfa (α) değeri 0.839 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 9). Ortaya çıkan alfa katsayısı oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerinden başka ölçeğin **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,59’dan küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre soru listesinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Aile İçi Konumu Alt Boyutunun İncelenmesi

Tablo 10. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Aile İçi Konumu Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçek Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş Madde Toplam Puanı	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
Cinsiyet	2,1204	2,350	,493	265
Doğum sırası	3,0926	4,047	,453	342
N=108 $(\alpha) = ,645$		Değişken Sayısı = 2		

2 ifadeden oluşan “Potansiyel Varis Özellikleri Adayın Aile İçi Konumu” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda tüm ölçeğin Cronbach’s Alfa (α) değeri 0.645 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 10.). Ortaya çıkan alfa katsayısı oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerinden başka ölçeğin **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,45’den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre soru listesinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Potansiyel Varis Özellikleri Adayın İşe Katılım Düzeyi Alt Boyutunun İncelenmesi

Tablo 11. Potansiyel Varis Özellikleri Adayın İşe Katılım Düzeyi Soru Listesinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçek Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş Madde Toplam Puanı	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
İşletmedeki hissesi	4,2222	8,754	,565	,803
İşe bağlılığı	5,1944	10,270	,703	,717

Çalışanlar arasındaki saygınlığı	5,2130	9,440	,770	,645
	N=108	(α) = ,813	Değişken Sayısı = 3	

3 ifadeden oluşan “*Potansiyel Varis Özellikleri Adayın İşe Katılım Düzeyi*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda tüm ölçeğin Cronbach’s Alfa (α) değeri 0.813 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 11.). Ortaya çıkan alfa katsayısı oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerinden başka ölçeğin **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,56’dan küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre soru listesinin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Cevaplayıcılardan edilen verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının (0.5)’in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Compenant Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise, özdeğer (Eigen value) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir. Özdeğer istatistiği 1’den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Kalaycı vd., 2006: 321-322). Diğer taraftan, faktörün tanımladığı maddeyi ölçmesi için o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0.40 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

Varis Özelliklerinin Belirlenmesi

Faktör analizi sonucunda “*Varis Özellikleri*” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri **0,525** olarak hesaplanmıştır. KMO test değerinin 0,50’den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. KMO test değeri 1’e yaklaştıkça veri setinin faktör analizi için iyi değerlere sahip olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2006: 327).

Tablo 12. Varis Özellikleri Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri

Faktör Adı	Madde	Faktör Yükleri						Açıklanan Varyans (%)
		1	2	3	4	5	6	
Adayın Diğer Aile Üyeleri ile İlişkisi	Diğer aile üyeleri ile geçimi	0,821						13,98
	Aile bireylerinin aday kişiye güvenmesi	0,866						
	İşletmede çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	0,911						
	İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı	0,814						
Adayın Kişilik Özellikleri	Hırslı ve atak olması		0,703					11,16
	Dürüst ve erdemli olması		0,618					
	Zeka düzeyi		0,582					
	Yaratıcı olması		0,743					
	Risk alma isteği		0,758					
	Bağımsızlığı		0,746					
Kendine güveni		0,662						
Adayın Yeterliliği	Eğitim düzeyi			0,456				10,91
	Aile işletmesinde deneyimi			0,502				
	Aile işletme dışında yönetsel deneyim			0,542				
	Geçmiş performans			0,555				
	Finansal beceriler			0,885				
	Pazarlama ve satış becerileri			0,770				

	Kişilerarası ilişkileri	0,417	
	Teknik beceriler	0,471	
	Stratejik planlama becerileri	0,562	
	Karar verme kabiliyeti	0,703	
Adayın Kurucu ile ilişkileri	Yaş	0,412	9,37
	Kurucu ile amaç uygunluğu	0,531	
	Kan bağı	0,609	
	İşletme kurucusu ile ilişkileri	0,562	
Adayın Aile İçi Konumu	Cinsiyet	0,576	7,92
	Doğum sırası	0,743	
Adayın İşe Katılım Düzeyi	İşletmedeki hissesi	0,442	6,64
	İşe bağlılığı	0,540	
	Çalışanlar arasındaki saygınlığı	0,735	
Toplam Varyans: % 59,98			
KMO: ,525 Approx. Chi-Square: 2016,406 df: 435 Sig. ,000 Cronbach Alpha: ,731			

Faktör analizinde ikinci bakılacak olan test Barlett testi'dir. Barlett test değerinin sig. değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu gösterir (Kalaycı, 2006, 327). "*Varis Özellikleri*" soru listesinin Barlett testi sig. değeri ($p = 0,000 / \chi^2 = 2016,406; p < 0,01$) anlamlı çıkmıştır.

Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerinin (Eigen value) 1'den yüksek olmasına ve faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Faktör analizinin sonucunda 30 ifadeden oluşan "*Varis Özellikleri*" soru listesi Tablo 12.'de görülmektedir. Söz konusu 30 değişken toplam varyansın %59,98'ini (Adayın Diğer Aile Üyeleri İlişkileri: %13,98; Adayın Kişilik Özellikleri:11,16; Adayın Yeterliliği:10,91; Adayın Kurucu ile İlişkileri: 9,37; Adayın Aile İçi Konumu:7,92 ve Adayın İşe Katılım Düzeyi:6,64) açıklamaktadır.

3.7. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Çalışanların variste bulunması gereken özellikleri ölçmede tanımlayıcı istatistik analizlerinden ortalama, standart sapma değerleri ve frekans dağılımları kullanılmıştır. Varisin özelliklerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile yaş, eğitim düzeyi kuruluş yılı, sektör, kurucuya yakınlık, hisse oranı, yönetimdeki nesile göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile saptanmıştır. Farklılık olan ikiden fazla grupta farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını saptamak amacıyla Tukey - LSD testlerinden yararlanılmıştır.

3.8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

3.8.1. Demografik Özellikler

Tablo 13 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	14	13,0
Erkek	94	87,0
Toplam	108	100

Tablo 13’de katılımcıların cinsiyet dağılımları yer almaktadır. Katılımcılar cinsiyetlerine göre incelendiğinde, 14 kişinin (% 13) kadın ve 94 kişinin (% 87) de erkek olduğu görülmektedir. Erkeklerin yoğun olmasından da anlaşılacağı üzere genellikle işletme kurucu/yöneticilerinin erkekler olduğu, kadınların az sayıda yönetici oldukları görülmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
-----	------	-----------

25'den küçük	6	5,6
25 ile 34 arası	28	25,9
35 ile 44 arası	26	24,1
45 ile 54 arası	34	31,5
55 ile 64 arası	12	11,1
65'den büyük	2	1,9
Toplam	108	100

Araştırmaya katılanlar yaş gruplarının dağılımına göre incelendiğinde (Tablo-14.), çalışanların büyük çoğunluğunun 34 kişinin (%31,5) 45-54 yaş arasında, 28 kişinin(%25,9) ise 25-34 yaş arasında, 26 kişinin ((%24,1) 35-44 yaş arasında, 12 kişinin (%11,1) 55-64 yaş arasında, 6 kişinin (%5,6) 25 yaşından küçük olduğu görülmektedir. Bunun yanında 2 kişinin de (%1,9) 65 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 14.'de katılımcıların 45-54 yaş arasında ve yoğunlaştıkları görmek mümkündür. Bu durum, katılımcıların %39,8'inin kurucu olduğu düşünüldüğünde işletmelerin hala kurucu girişimciler tarafından yönetildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	8	7,4
Ortaokul	16	14,8
Lise	24	22,2
Yüksekokul	20	18,5
Üniversite	32	29,6
Yüksek lisans- Doktora	8	7,4
Toplam	108	100

Araştırmaya katılanlar eğitim durumları açısından incelendiğinde (Tablo 15.), çalışanlardan 32 kişinin (%29,6) üniversite eğitime ve 24 kişinin de (%22,2) lise eğitime, 20 kişinin (%18,5) yüksekokul eğitime ve 16 kişinin (14,8) ortaokul eğitime sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca ilkokul ve yüksek lisans-doktora eğitime sahip 8 kişi (%7,4) bulunmaktadır.

Tablo 16. Katılımcıların Kurucuya Yakınlıkları

Kurucuya Yakınlık	Sayı	Yüzde (%)
Kendi	43	39,8
Eşi	2	1,9
Babası	35	32,4
Kızı	2	1,9
Diğer	26	24,1
Toplam	108	100

Tablo 16.'da katılımcıların kurucuya yakınlıkları incelediğimizde %39,8'i katılımcının kurucunun kendisidir. Bu oranı %32,4 ile kurucunun babası, %24,1 diğer kişiler, %1,9'la eşi ve kız çocukları takip etmektedir.

Tablo 17. İşletmelerin Kuruluş Yılları

Kuruluş Yılı	Sayı	Yüzde (%)
1980 ve öncesi	8	7,4
1981-1990	34	31,5
1991-2000	44	40,7
2001-2010	22	20,4
2011 ve sonrası	0	0,0
Toplam	108	100

Anketimizi uyguladığımız şirketleri kuruluş yılları itibariyle incelediğimizde % 8'i 1980 ve öncesi, % 31,5'i 1981-1990 arası, % 40,7'si 1991-2000 arası, % 20,4'ü 2000-2010 arasında kurulduğunu, 2011 ve sonrasında kurulmuş işletme bulunmadığını görmekteyiz. Anketimize katılan en eski işletme 1979 (2 tane), en yenisi 2010 (2 tane) yılında kurulmuş olduğunu görmekteyiz.

Tablo 17.'de işletmelerin 44 tanesi (% 40,7) 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerdir. Bu işletmelerin yönetim, yetki ve sorumluluk devirleri önümüzdeki yıllarda yoğun olarak yaşanacağı tahmin edilmektedir. Bu da aile işletmelerinin bölgede önemini daha da artmasına sebep olacağı düşüncesindeyiz. Kuruluş yılları açısından yeni işletmelerin sayısının az olması devir işlemleri, sorunlar, çatışmaların ilerleyen yıllarda daha yoğun yaşanacağı düşünülebilir. 1980 yılından önce kurulan işletmelerin 2. nesil, 2. ve 3. nesil birlikte faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu işletmelerde profesyonel kullanımı, yetki devri, genç nesillerin eğitimi gibi konularda sorunlar yaşandığı ancak kurumsallaşmanın tam olarak sağlanamaması gibi nedenlerle kurucuların hala işletmenin başında oldukları söylenebilir. 1980 yılı ve sonrasında kurulan işletmelerin 2. nesille yönetildiklerini tahmin etmekteyiz.

Tablo 18. İşletmede Çalışan Sayıları

	Sayı	Yüzde (%)
1-9	4	3,7
10-49	66	61,1
50-250	34	31,5
251 ve üzeri	4	3,7
Toplam	108	100

Anketin uygulandığı şirketlerde çalışan sayısı ise şu şekildedir; % 3,7'si 1-9 kişi, % 61,1 'i 10-49 kişi, % 31,5'i 50-259 kişi, %3,7'si 251 kişiden fazla çalışana sahiptir (Tablo 18.).

Bu durum araştırmada yer alan işletmeler kk ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) zelliği taşıdığını göstermektedir. Literatürde de aile işletmelerinin birçoğu KOBİ niteliği taşıdığı için çalışmaya katılan işletmelerin literatürle örtüştüğü söylenebilir.

İşletmelerin büyük oranda 10-49 kişi istihdam eden işletmeler olduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırmada yer alan işletmelerin kk ölçekli aile işletmeleri oldukları anlamına gelmektedir.

Tablo 19. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler

Sektör	Sayı	Yüzde (%)
Gıda	30	27,8
Hizmet	2	1,9
İnşaat	28	25,9
Tekstil	10	9,3
Tarım	6	5,6
Teknoloji	0	0,0
Otomotiv	4	3,7
Diğer	28	25,9
Toplam	108	100

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu gıda ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermekle birlikte işletmelerin %27,8'i gıda , %25,9'u inşaat ve diğer, %9,3' tekstil, 5,6'sı tarım, 3,7'si otomotiv ve % 1,9'u hizmet sektöründe yer almaktadır.

Tablo 20. İşletmelerin Hisse Oranları

Hisse Oranı	Sayı	Yüzde (%)
%50'den az	24	16,7

%50 ile %74 arası	28	20,8
%75 ile %99 arası	22	15,3
100%	34	47,2
Toplam	108	100

Araştırmada yer alan işletmelerin hisse dağılımlarını aşağıdaki Tablo 20.'de görmek mümkündür. Araştırmada yer alan işletmelerin çoğunluğu (% 47,2) tek bir ailenin üyelerinden oluşmaktadır. Sırasıyla %75 ile %99 hisseye sahip işletmeler oranı %15,3, %50 ile %74 hissesi olan işletmelerin oranı ise %20,8'dir. İşletmelerin %16,7'si hisselerin %50'den azına sahiptirler. Katılımcıların birçoğu hissedarların kardeş veya erkek çocuklardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu durumda işletmelerin hukuki olarak ortaklı bir yapı sergilemelerine rağmen aile üyeleri hisselerin tamamına sahip olması araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun genellikle tek bir ailenin yönetiminde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 21. İşletmelerin Ortaklık Yapısı

Ortak Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
2	52	48,1
3	22	20,4
4	12	11,1
5	18	16,7
6	2	1,9
7	2	1,9
Toplam	108	100

Araştırmada yer alan işletmelerin ortaklık yapılarının dağılımını Tablo 1.'de görmek mümkündür. İşletmelerin % 48,1' iki ortaklı , % 20,4'ü 3 ortaklı, % 11,1'i 4 ortaklı, % 16,7'si 5 ortaklı, 6 ve 7 kişinin ortaklığında bulunan işletmelerin oranı ise %1,9'dur.

Tablo 22. Yönetimde Bulunan Nesil

Yönetimdeki Nesil	Sayı	Yüzde (%)
1.Nesil	30	27,8
1.ve 2.Nesil	18	16,7
2.Nesil	50	46,3
2.ve 3.Nesil	4	3,7
3.Nesil	6	5,6
Toplam	108	100

İşletmelerin büyük çoğunluğu sırası ile ikinci nesil (% 46,3), birinci nesil (%27,8) ve birinci ve ikinci neslin birlikte (% 16,7) yönettiği görülmüştür (Tablo 22.). Ayrıca mevcut yönetimde nesiller arttıkça işletme sayılarının azaldığını görmekteyiz. Tamamıyla 2.neslin yönetimine geçmeyen işletmelerin oranı % 44,5 olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Mevcut En Üst Yöneticinin İşi Bırakma Zamanı

	Sayı	Yüzde (%)
1 ile 3 yıl içinde	4	3,7
3 ile 6 yıl içinde	6	5,6
10 yıldan uzun	6	5,6
Yaşadığı sürece görevde kalacak	90	83,3
Belli değil/Bilinmiyor	2	1,9
Toplam	108	100

İşletmelerde bulunana en düzey yöneticinin işi ne zaman bırakacağına dair soruda katılımcıların devir konusunda en azında yönetimi bırakma noktasında isteksiz olduklarını görmek mümkündür. Tablo 23.'de yaşadığı sürece görevde

kalacak (% 83,3) ve belli değil/bilinmiyor (% 1,9) diyenlerin oranı % 85,2 olması bu durumun bir göstergesidir. Devrin zamanlaması konusunda 1 ile 3 yıl içinde cevabını veren işletmelerin oranı % 3,7 iken 3-6 yıl içinde ve 10 yıldan fazla diyenlerin oranı % 5,6'dır.

Tablo 24. Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu

	Sayı	Yüzde (%)
Yönetim kurulu üyesi	4	3,7
Genel müdür	18	16,7
Üst düzey yönetici	66	61,1
Diğer	20	18,5
Toplam	108	100

Tablo 24.'de çalışmamıza katılan çalışanların yönetim kurulu üyesi (% 3,7), genel müdür (% 16,7), ve üst düzey yönetici(% 61,1), düzeyinde kişilerin olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu üst düzey yöneticilerdir.

Tablo 25. Katılımcıların Çocuk Durumu

Çocuk	Sayı	Yüzde (%)
Var	100	92,6
Yok	8	7,4
Toplam	108	100

Katılımcıların çocuk sahibi olmalarına göre dağılımları aşağıda Tablo 25.'de bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %92,6'sının çocuğunun olduğu, %7,4'nün ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 26. İşletmede Çalışan Aile Üye Sayısı

Çalışan Aile Üyeleri	Sayı	Yüzde (%)
Erkek kardeş	120	30,5
Erkek çocuk	68	17,3
Yeğenler	34	8,6
Baba-Anne	30	7,6
Kendisinden başka aile üyesi yok	6	1,5
Damat	0	0,0
Gelin	2	0,5
Amca-Dayı	18	4,6
Kız çocuk	8	2,0
Kız kardeş	4	1,0
Eş	12	3,0
Teyze-Hala	0	0,0
Diğer	92	23,4
Toplam	394	100

Katılımcıların işletmede çalışan aile üye sayısına göre dağılımları yukarıda Tablo 26.'da bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde erkek kardeş ve erkek çocuğun sayılarının fazla oluşu dikkat çekmektedir. Ailenin kadın üyelerinin ise az sayıda yer almış olması dikkat çekicidir.

Tablo 27. Kritik Yönetim Organları

	Aile Anayasası		Yönetim Kurulu		Aile Konseyi	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Var	4	3,7	80	74,1	14	13,0
Yok	104	96,3	28	25,9	94	87,0
Toplam	108	100	108	100	108	100

Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin bir göstergesi olan, aile anayasası, aile konseyi ve yönetim kurulu organlarına sahip olmalarına göre dağılımları Tablo 27’ de bulunmaktadır. Katılımcı işletmelerin çok büyük bir kısmında aile anayasası ve aile konseyi gibi organlar bulunmamaktadır. Yönetim kurulunun ise büyük bir kısmında (%74,1)’de bulunmaktadır.

Tablo 28. Varis Kararının Verilmesi

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	58	53,7
Hayır	50	46,3
Total	108	100,0

Katılımcı işletmelerin varis seçimini yapıp yapmalarına göre dağılımı Tablo 28.’de yer almaktadır. İşletmelerin %53,7’sinde varis seçiminin yapıldığı, %46,3’nde ise varis seçiminin yapılmış olduğunu görmek mümkündür.

Tablo 29. Varisin Kim Tarafından Seçildiğinin Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Patronun karar vermesi	36	33,3
Yönetim kurulunun karar vermesi	8	7,4
Aile büyüklerinin karar vermesi	20	18,5
Diğer	44	40,7
Toplam	108	100

Katılımcı işletmelerde varisin kim tarafından seçildiğinin dağılımını tablo. 29.’da görmek mümkündür. İşletmede varisin kim tarafından seçildiğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamına giren aile işletmelerinden % 33,3’si

varis kim olacağına patron kendisi karar verirken, % 7,4'ü yönetim kurulu, % 18,5,'i aile büyükleri karar verirken, %40,4'ü diğer yanıtını vermektedir.

Tablo 30. Devir İçin Düşünülen Varisin Kim Olduğu

	Sayı	Yüzde (%)
Eşime	2	1,9
İlk çocuğuma (erkek)	26	24,1
Kızıma	6	5,6
Erkek çocuklarımdan birine	16	14,8
Hangisi yetenekli ise	2	1,9
Aileden bir erkek üyeye	8	7,4
Devretmeyip satmayı düşünüyorum	4	3,7
Diğer	44	40,7
Toplam	108	100

Katılımcıların devir için düşünülen varisin kim olduğu sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı aşağıda (Tablo30.) yer almaktadır. Varis olarak kimi düşündükleri sorulduğunda yöneticilerin % 53,6'sın işletmenin ailede kalması gerektiğini düşünmektedir. Varisin erkek olması gerektiğini düşünenlerin oranı ise % 46,3 (%24,1 ile ilk erkek çocuğuma, % 14,8 ile erkek çocuklarımdan birine ve % 7,4 ile aileden erkek bir üyeye)'dür. Çocuklardan hangisi yetenekli ise ona devrederim diyenlerin cinsiyete önem vermedikleri düşünülürse bu oranın % 1,9 oluşu araştırmaya katılan işletmelerin cinsiyete önem verdikleri ve işletmenin yönetimini devralacak kişinin erkek olması gerektiği düşüncesi baskın çıkmıştır.

Tablo 31. Yönetimi Devralacak Kişinin İşletmedeki Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
İşletmede çalışıyor	38	35,2
Eğitimine devam ediyor	20	18,5
Başka bir işletmede çalışıyor	0	0,0
Diğer	2	1,9
Boş	48	44,4
Toplam	108	100

Katılımcı işletmelerde yönetimi devralacak kişinin işletmedeki durumuna ilişkin sorulara verilen yanıtların dağılımı aşağıda (Tablo 31.) yer bulmaktadır. Katılımcı işletmelerde yönetimi devralacak kişinin %35,2'sinin işletmede faal olarak çalışırken, başka bir işletmede çalışan varis ise bulunmamaktadır. Fakat bu soruya 48 işletmeden yanıt alınamamış olması önemlidir.

Tablo 32. Varisin Yetiştirilmesi

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	62	57,4
Hayır	8	7,4
Boş	38	35,2
Toplam	108	100

Katılımcı işletmelerin varisin yetiştirilmesi hususunda bir çalışmalarının olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtların dağılımını (Tablo 32) da görmek mümkündür. Katılımcı işletmelerin % 57,4'ü gelecek için varisi yetiştirilmesi için hazırlık yaptıklarını belirtmektedir.

Tablo 33. Kız Çocuğuna Devir Düşüncesi

	Sayı	Yüzde (%)
Kızımı	68	63,0
Kızımın eşini	6	5,6
Aile üyelerinden bir erkeği	18	16,7
Kararsızım	14	13,0
Boş	2	1,9
Toplam	108	100

Katılımcı işletmelerin kurucu/yöneticilerinin yönetimi kız çocuklarına bırakma hususundaki görüşlerini alabilmek için kendilerine “kurucunun sadece kız çocuğu olsaydı işletmeyi devretme konusunda ne düşünür?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verdikleri yanıtların dağılımı aşağıda Tablo 33.’de bulunmaktadır.

Katılımcılara “kurucunun sadece kız çocuğu olsaydı işletmeyi devretme konusunda ne düşünür?” sorusunu yöneltildiğinde işletmeyi devralacak kişi için kızı yanıtını verenlerin oranı %63 olurken bunu %16,7 ile aile üyelerinden bir erkeğe, %13 ile kararsızım ve %5,6 ile kız çocuğunun eşi yani damada yönetimi bırakabileceklerini ifade etmişlerdir.

3.8.2. Tanımlayıcı Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların variste bulunması gereken özellikleri ölçülmüştür.

Çalışanlara uygulanan anket formunda, varisin özelliklerini değerlendiren ifadelerin öncelikle tanımlayıcı istatistik yöntemlerden olan ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Böylece araştırmaya katılan çalışanların anket formunda yer alan ifadelere hangi ölçüde katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca anket formunda yer alan ifadeler ayrı ayrı değerlendirilerek, ifadelere verilen cevaplar arasındaki farklılığı araştırmak için “Tek-Örneklem T Testi” uygulanmıştır.

Varisin özelliklerini ölçen ifadelerin, katılımcıların cinsiyetleri açısından farklılıklarının araştırılması amacı ile Bağımsız Örneklem *t* Testi uygulanmış. Ayrıca varis özelliklerini ölçen ifadelerin, çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri, kuruluş yılı, sektör, kurucuya yakınlık, hisse oranı, yönetimdeki nesile göre farklılığını araştırmak içinde One-Way ANOVA testi uygulanmış, farklılık bulunan ifadeler içinde ki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla ise Post-Hoc Tukey ve LSD testleri yapılmıştır.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelere Katılma Düzeyleri

Araştırma kapsamında yer alan ifadeler doğrultusunda verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri ve Tek Örneklem *t* Testi sonuçları incelendiğinde (Tablo 34.);

Tablo 34. Ankette Yer Alan Varisin Özelliklerine İlişkin İfadelere Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktör Adı	Madde	Ort.	St. Sapma	t	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri ile İlişkisi	Diğer aile üyeleri ile geçimi	4,667	7,003	6,925	0,000
	İşletmede çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	3,759	0,926	42,191	0,000
	Aile bireylerinin aday kişiye güvenmesi	3,593	0,938	39,818	0,000
	İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı	3,167	0,942	34,926	0,000
Adayın Kişilik Özellikleri	Kendine güveni	4,815	0,390	128,215	0,000
	Hırslı ve atak olması	4,759	0,471	105,002	0,000
	Dürüst ve erdemli olması	4,741	0,440	111,902	0,000
	Risk alma isteği	4,407	0,684	66,955	0,000
	Yaratıcı olması	4,333	0,697	64,599	0,000
	Bağımsızlığı	4,315	0,963	46,548	0,000
Adayın Yeterliliği	Zeka düzeyi	4,019	0,785	53,189	0,000
	Karar verme kabiliyeti	4,611	0,490	97,842	0,000
	Kişilerarası ilişkileri	4,481	0,881	52,891	0,000
	Eğitim düzeyi	4,259	1,080	40,995	0,000

	Stratejik planlama becerileri	4,093	0,704	60,389	0,000	
	Aile işletmesinde deneyimi	3,648	1,179	32,168	0,000	
	Pazarlama ve satış becerileri	3,537	0,980	37,492	0,000	
	Geçmiş performans	3,296	1,186	28,883	0,000	
	Finansal beceriler	3,241	0,926	36,372	0,000	
	Aile işletme dışında yönetsel deneyim	2,778	0,941	30,690	0,000	
	Teknik beceriler	2,148	0,994	22,469	0,000	
Adayın Kurucu ile ilişkileri	Kurucu ile amaç uygunluğu	3,741	0,802	48,501	0,000	
	İşletme kurucusu ile ilişkileri	3,444	0,879	40,725	0,000	
	Yaş	2,907	0,991	30,490	0,000	
	Kan bağı	2,370	1,330	18,526	0,000	
Adayın Aile	Katılım Düzeyi İçerisinde	Cinsiyet	3,074	1,458	21,914	0,000
		Doğum sırası	1,796	0,806	23,160	0,000
Adayın İşe Katılım Düzeyi İçerisinde	Katılım Düzeyi İçerisinde	İşe bağlılığı	4,556	0,835	56,674	0,000
		Çalışanlar arasındaki saygınlığı	3,981	0,831	49,767	0,000
		İşletmedeki hissesi	2,019	1,050	19,979	0,000

Araştırmada varisin özellikleri 5 dereceli ölçekle (1=hiç önemli değil, 2=Önemsiz, 3=Orta derecede önemli, 4=Önemli, 5=Son derece önemli) değerlendirilmiştir.

Değişkenin ortalama değerinin 5'e yakın olması o değişkenin önemli, standart sapmasının küçük olması ise, değişkenin önem konusunda üzerinde daha çok fikir birliği sağlandığı anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan İşletmelerin varisin özelliklerine dair adayın diğer aile üyeleri ile ilişkisi incelendiğinde; en yüksek katılım “Diğer aile üyeleri ile geçimi” (Ort: 4,667, % 66,7) ifadesine sağlanırken, en düşük katılım ise “İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı” (Ort: 3,167 , % 20,4) ifadesine olmuştur.

Araştırmaya katılan İşletmelerin varisin özelliklerine ilişkin adayın kişilik özellikleri incelendiğinde, en yüksek katılım “Kendine güveni” (Ort: 4,815, % 100)

ifadesine sağlanırken, en düşük katılım ise “Zeka düzeyi” (Ort: 4,019, %25,9) ve ifadelerine olmuştur.

Araştırmaya katılan İşletmelerin varisin özelliklerine ilişkin adayın yeterliliği incelendiğinde, en yüksek katılım “Karar verme kabiliyeti” (Ort: 4,611, % 100) ifadesine sağlanırken, en düşük katılım ise “Teknik beceriler” (Ort: 2,148, % 57,4) ve ifadelerine olmuştur.

Araştırmaya katılan İşletmelerin varisin özelliklerine ilişkin adayın kurucu ile ilişkileri incelendiğinde, en yüksek katılım “Kurucu ile amaç uygunluğu” (Ort: 3,741, % 59,2) ifadesine sağlanırken, en düşük katılım ise “Kan bağı” (Ort: 2,370, % 66,7) ve ifadelerine olmuştur.

Araştırmaya katılan İşletmelerin varisin özelliklerine ilişkin adayın aile içi konumu incelendiğinde, en yüksek katılım “Cinsiyet” (Ort: 3,074, % 42,6) ifadesine sağlanırken, en düşük katılım ise “Doğum sırası” (Ort: 1,796, % 79,6) ve ifadelerine olmuştur.

Araştırmaya katılan İşletmelerin varisin özelliklerine ilişkin adayın işe katılım düzeyi incelendiğinde, en yüksek katılım “İşe bağlılığı” (Ort: 4,556, % 96,3) ifadesine sağlanırken, en düşük katılım ise “İşletmedeki hissesi” (Ort: 2,019, % 74,1) ifadelerine olmuştur.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelere Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Farklılıkları

Katılımcıların varis özelliklerini değerlendiren ifadelerin ortalama ve standart sapma sonuçları değerlendirildikten sonra, katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdikleri cevapların öncelikle cinsiyetleri (kadın, erkek) açısından farklılıkları araştırılmıştır. Bunun için Bağımsız Örneklem t Testi uygulanmıştır.

Tablo 35. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Farklılıkları

Varis Özellikli Alt Boyutları	Cinsiyet	Ort.	Standart Sapma	t	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	kadın	3,8571	,60219	1,836	,080
	erkek	3,5213	,84375		
Adayın Kişilik Özellikleri	kadın	4,6327	,40295	1,452	,163
	erkek	4,4620	,45631		
Adayın Yeterliliği	kadın	3,8857	,35270	2,972	,007*
	erkek	3,5681	,48863		
Adayın Kurucu İle İlişkileri	kadın	3,3214	,54973	1,501	,136
	erkek	3,0851	,54938		
Adayın Aile İçi Konumu	kadın	2,2143	1,23591	-0,955	,342
	erkek	2,4681	,87623		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	kadın	3,9524	,62508	3,007	,003*
	erkek	3,4539	,57184		

Independent-Samples T-Test

Araştırmaya katılan varisin özelliklerini ölçen ankette yer alan ifadeler ayrı ayrı değerlendirilip, araştırmaya katılanların cinsiyetleri açısından farklılıkları incelendiğinde (Tablo 35); sadece iki ifade de cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Adayın Yeterliliği ($p: ,007 < 0,05$) ve Adayın İşe Katılım Düzeyi ($p: ,003 < 0,05$) boyutlarında cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Adayın Yeterliliği boyutunda kadın yönünde daha anlamlıdır, yani kadın katılımcılar (Ort: 3,8857) erkek katılımcılara (Ort: 3,5681) göre adayın yeterliliğine daha çok katılmaktadırlar. Adayın İşe Katılım Düzeyi boyutunda aynı durum söz konusudur; kadın katılımcılar (Ort: 3,9524) erkek katılımcılara (Ort: 3,4539) göre adayın işe katılım düzeyine daha çok katılmaktadırlar.

Tablo 36. Adayın Yeterliliği Alt Boyutunun Cinsiyet Açısından Farklılıkları

		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
Adayın Yeterliliği	Eğitim düzeyi	kadın	14	4,7143	,46881	3,056	,004*
		erkek	94	4,1915	1,12906		
	Geçmiş performans	kadın	14	4,0000	,78446	2,434	,017*
		erkek	94	3,1915	1,20283		
	Kişilerarası ilişkileri	kadın	14	5,0000	0,00000	6,281	,000*
		erkek	94	4,4043	,91955		
	Karar verme kabiliyeti	kadın	14	4,8571	,36314	2,575	,018*
		erkek	94	4,5745	,49707		

Independent-Samples T-Test

Adayın yeterliliği boyutunu oluşturan maddelerin cinsiyete göre farklılık arz edip etmediğine bakıldığında (Tablo 36.) “eğitim düzeyi” (kadın, Ort: 4,7143 ve erkek, Ort: 4,1915), “geçmiş performans” (kadın, Ort: 4,0000 ve erkek, Ort: 3,1915), “kişilerarası ilişkileri” (kadın, Ort: 5,0000 ve erkek, Ort: 4,4043) ve “karar verme kabiliyeti” (kadın, Ort: 4,8571 ve erkek, Ort: 4,5745) ifadeleri kadınlar yönünde daha anlamlı çıkmıştır. Başka bir deyişle kadınlar variste eğitim düzeyi, geçmiş performans, karar verme ve kişiler arası unsurlarını erkeklere göre daha çok önemli görmektedir. (Adayın yeterliliği boyutunu oluşturan diğer maddeler cinsiyet açısından farklılık göstermediği için tabloda yer almamaktadır.)

Tablo 37. Adayın İşe Katılım Düzeyi Cinsiyet Açısından Farklılıkları

		Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	t	p
Adayın İşe Katılım Düzeyi	İşe bağlılığı	kadın	14	5,0000	0,0000	5,647	,000*
		erkek	94	4,4894	,87676		
	Çalışanlar arasındaki saygınlığı	kadın	14	4,4286	,51355	2,195	,030*
		erkek	94	3,9149	,85080		

Independent-Samples T-Test

Adayın işe katılım düzeyi alt boyutunda yer alan maddelerin cinsiyete göre farklılık yaratıp yaratmadığı incelendiğinde (Tablo 37.) hem “İşe bağlılığı” (kadın, Ort: 5,0000 ve erkek, Ort: 4,4894 hem de “Çalışanlar arasındaki saygınlığı” (kadın, Ort: 4,4286ve erkek, Ort: 3,9149) ifadelerinde kadınlar yönünde anlamlı çıkmıştır. Kadın katılımcılar erkeklere göre adayın işe bağlılığı ve çalışanlar arasındaki saygınlığına daha fazla önemsemektedirler.

Tablo 38. Varisin Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Farklılıkları

İfadeler	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	p																																																																																																						
Yaş	kadın	3,0000	1,24035	,308	,763																																																																																																						
	erkek	2,8936	,95566			Cinsiyet	kadın	2,4286	1,74154	-1,794	,076	erkek	3,1702	1,39614	Eğitim düzeyi	kadın	4,7143	,46881	3,056	,004*	erkek	4,1915	1,12906	Aile işletmesinde deneyimi	kadın	3,7143	1,20439	,224	,823	erkek	3,6383	1,18095	Aile işl. dışında yönetsel deneyim	kadın	2,8571	1,02711	,337	,737	erkek	2,7660	,93240	Geçmiş performans	kadın	4,0000	,78446	2,434	,017*	erkek	3,1915	1,20283	Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214	erkek	3,2128	,97133	Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286
Cinsiyet	kadın	2,4286	1,74154	-1,794	,076																																																																																																						
	erkek	3,1702	1,39614			Eğitim düzeyi	kadın	4,7143	,46881	3,056	,004*	erkek	4,1915	1,12906	Aile işletmesinde deneyimi	kadın	3,7143	1,20439	,224	,823	erkek	3,6383	1,18095	Aile işl. dışında yönetsel deneyim	kadın	2,8571	1,02711	,337	,737	erkek	2,7660	,93240	Geçmiş performans	kadın	4,0000	,78446	2,434	,017*	erkek	3,1915	1,20283	Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214	erkek	3,2128	,97133	Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*						
Eğitim düzeyi	kadın	4,7143	,46881	3,056	,004*																																																																																																						
	erkek	4,1915	1,12906			Aile işletmesinde deneyimi	kadın	3,7143	1,20439	,224	,823	erkek	3,6383	1,18095	Aile işl. dışında yönetsel deneyim	kadın	2,8571	1,02711	,337	,737	erkek	2,7660	,93240	Geçmiş performans	kadın	4,0000	,78446	2,434	,017*	erkek	3,1915	1,20283	Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214	erkek	3,2128	,97133	Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*															
Aile işletmesinde deneyimi	kadın	3,7143	1,20439	,224	,823																																																																																																						
	erkek	3,6383	1,18095			Aile işl. dışında yönetsel deneyim	kadın	2,8571	1,02711	,337	,737	erkek	2,7660	,93240	Geçmiş performans	kadın	4,0000	,78446	2,434	,017*	erkek	3,1915	1,20283	Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214	erkek	3,2128	,97133	Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																								
Aile işl. dışında yönetsel deneyim	kadın	2,8571	1,02711	,337	,737																																																																																																						
	erkek	2,7660	,93240			Geçmiş performans	kadın	4,0000	,78446	2,434	,017*	erkek	3,1915	1,20283	Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214	erkek	3,2128	,97133	Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																	
Geçmiş performans	kadın	4,0000	,78446	2,434	,017*																																																																																																						
	erkek	3,1915	1,20283			Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214	erkek	3,2128	,97133	Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																										
Finansal beceriler	kadın	3,4286	,51355	1,270	,214																																																																																																						
	erkek	3,2128	,97133			Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192	erkek	3,4894	,99185	Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																			
Pazarlama ve satış becerileri	kadın	3,8571	,86444	1,314	,192																																																																																																						
	erkek	3,4894	,99185			Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*	erkek	4,4043	,91955	Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																												
Kişilerarası ilişkileri	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*																																																																																																						
	erkek	4,4043	,91955			Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552	erkek	2,1702	1,00149	Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																																					
Teknik beceriler	kadın	2,0000	,96077	-,596	,552																																																																																																						
	erkek	2,1702	1,00149			Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055	erkek	4,0426	,68650	Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																																														
Stratejik planlama becerileri	kadın	4,4286	,75593	1,938	,055																																																																																																						
	erkek	4,0426	,68650			Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*	erkek	4,5745	,49707	Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																																																							
Karar verme kabiliyeti	kadın	4,8571	,36314	2,575	,018*																																																																																																						
	erkek	4,5745	,49707			Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																																																																
Kurucu ile amaç uygunluğu	kadın	4,4286	,51355	3,633	,000*																																																																																																						

	erkek	3,6383	,78769		
Kan bağı	kadın	1,8571	1,16732	-1,558	,122
	erkek	2,4468	1,34098		
Doğum sırası	kadın	2,0000	,96077	,870	,398
	erkek	1,7660	,78186		
İşletmedeki hissesi	kadın	2,4286	1,55486	1,104	,288
	erkek	1,9574	,94942		
İşe bağlılığı	kadın	5,0000	0,00000	5,647	,000*
	erkek	4,4894	,87676		
Hırslı ve atak olması	kadın	5,0000	0,00000	5,415	,000*
	erkek	4,7234	,49523		
Dürüst ve erdemli olması	kadın	5,0000	0,00000	6,281	,000*
	erkek	4,7021	,45978		
Zeka düzeyi	kadın	4,1429	,86444	,584	,567
	erkek	4,0000	,77598		
Yaratıcı olması	kadın	4,5714	,51355	1,755	,094
	erkek	4,2979	,71587		
Risk alma isteği	kadın	4,5714	,51355	1,213	,238
	erkek	4,3830	,70492		
Bağımsızlığı	kadın	4,2857	1,06904	-,111	,913
	erkek	4,3191	,95279		
Kendine güveni	kadın	4,8571	,36314	,462	,650
	erkek	4,8085	,39558		
Diğer aile üyeleri ile geçimi	kadın	4,1429	,66299	2,293	,032*
	erkek	3,6809	,92994		
İşletme kurucusu ile ilişkileri	kadın	4,0000	,55470	3,660	,001*
	erkek	3,3617	,89022		
Aile bireylerinin aday kişiye güvenmesi	kadın	3,5714	,93761	-,090	,929
	erkek	3,5957	,94265		
İşletmede çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı	kadın	4,1429	,66299	1,675	,097
	erkek	3,7021	,94845		
İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı	kadın	3,5714	,75593	2,069	,052
	erkek	3,1064	,95566		
Çalışanlar arasındaki saygınlığı	kadın	4,4286	,51355	2,195	,030*
	erkek	3,9149	,85080		

*Independent-Samples T-Test, *p<0,05*

Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin Katılımcıların Yaşları Açısından Farklılıkları

Katılımcıların varisin özelliklerini değerlendiren ifadelerin araştırmaya katılan çalışanların yaşları açısından farklılıkları araştırılmıştır. Bunun için One-Way ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 39. Varisin Özellikleri Katılımcıların Yaşları Açısından Farklılıkları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	25'den küçük	6	3,3333	,46547	2,624	,028*
	25 ile 34 arası	28	3,4821	,80199		
	35 ile 44 arası	26	3,6538	,41879		
	45 ile 54 arası	34	3,7647	,89388		
	55'den büyük	14	2,9583	1,16206		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	25'den küçük	6	4,3333	,57617	2,269	,053
	25 ile 34 arası	28	4,2959	,46483		
	35 ile 44 arası	26	4,5055	,39431		
	45 ile 54 arası	34	4,5462	,41978		
	55'den büyük	14	4,7143	,47184		
	Toplam	108	4,4841	,45168		
Adayın Yeterliliği	25'den küçük	6	3,0000	,67528	3,559	,005*
	25 ile 34 arası	28	3,6714	,46417		
	35 ile 44 arası	26	3,6077	,50193		
	45 ile 54 arası	34	3,5647	,36671		
	55'den büyük	14	3,7833	,47641		
	Toplam	108	3,6093	,48386		
Adayın Kurucu İle İlişkileri	25'den küçük	6	3,5833	,46547	3,111	,012*
	25 ile 34 arası	28	3,0893	,44729		
	35 ile 44 arası	26	3,2885	,48833		
	45 ile 54 arası	34	2,9706	,48369		
	55'den büyük	14	3,1250	,86274		
	Toplam	108	3,1157	,55263		
Aile İçi Konusu	25'den küçük	6	2,5000	1,18322	1,743	,131

	25 ile 34 arası	28	2,4643	,97114	
	35 ile 44 arası	26	2,3846	1,06120	
	45 ile 54 arası	34	2,3529	,73371	
	55'den büyük	14	2,9167	,76376	
	Toplam	108	2,4352	,92749	
Adayın İşe Katılım Düzeyi	25'den küçük	6	2,8889	,68853	
	25 ile 34 arası	28	3,5476	,39767	
	35 ile 44 arası	26	3,6410	,45140	2,937
	45 ile 54 arası	34	3,5490	,71484	,016*
	55'den büyük	14	3,2778	,67918	
	Toplam	108	3,5185	,59999	

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan katılımcıların varisin özelliklerini alt boyutları bazında Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; araştırmaya katılanların yaşları açısından farklılıkları incelendiğinde (Tablo 39); Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri ($p:0,028 < 0,05$), Adayın Yeterliliği ($p:0,05 < 0,05$), Adayın Kurucu İle İlişkileri ($p:0,012 < 0,05$) ve Adayın İşe Katılım Düzeyi ($p:0,016 < 0,05$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Adayın diğer aile üyeleriyle ilişkileri boyutunda katılımcıların yaş dilimleri arttıkça adayın aile üyeleri arasındaki saygınlığı, aile üyelerinin adaya güvenmesi ve adayın aile üyeleriyle geçinmesi gibi hususlara katılımlarının da artış gösterdiği (25 ile 34 arası, Ort: 3,4821; 35 ile 44 arası, Ort: 3,6538 ve 45 ile 54 arası, Ort: 3,7647) görülmektedir. Adayın yeterliliği, adayın kurucu ile ilişkileri ve adayın işe katılım düzeyi boyutlarında katılımcının yaşına göre farklılık göstermekte ancak bu farklılık yaşın artması veya azalması durumuna düzenli bir artış veya azalış sergilememektedir. 45-54 yaş grubunda olan katılımcılar diğer yaş grubundakilere göre adayın yeterliliği boyutuna daha fazla katılmaktadırlar. Ayrıca adayın kurucu ile ilişkileri ve adayın işe katılım düzeyi boyutlarında 35-44 yaş diliminde yer alan katılımcıların diğer yaş grubundakilere göre daha fazla katılım sağladıkları görülmektedir.

Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıkları

Varisin özelliklerini değerlendiren ifadelerin araştırmada yer alan katılımcıların eğitim düzeyleri açısından farklılıkları araştırılmıştır. Bunun için One-Way ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 40. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Çalışanların Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıkları

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	İlkokul	8	3,2500	,77919	2,431	,040*
	Ortaokul	16	3,7188	,81074		
	Lise	24	3,5208	,67129		
	Yüksekokul	20	3,7500	,42920		
	Üniversite	32	3,3125	1,07576		
	Yüksek lisans-Doktora	8	4,2500	,32733		
	Total	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	İlkokul	8	4,7143	,35816	0,834	0,528
	Ortaokul	16	4,3571	,53706		
	Lise	24	4,5238	,41418		
	Yüksekokul	20	4,5143	,47358		
	Üniversite	32	4,4286	,43844		
	Yüksek lisans-Doktora	8	4,5357	,47534		
	Total	108	4,4841	,45168		
Adayın Yeterliliği	İlkokul	8	3,7000	,42088	1,487	0,200
	Ortaokul	16	3,5750	,52599		
	Lise	24	3,4833	,32526		
	Yüksekokul	20	3,7500	,58083		
	Üniversite	32	3,5375	,50784		
	Yüksek lisans-Doktora	8	3,9000	,40000		
	Total	108	3,6093	,48386		

Adayın Kurucu İle İlişkileri	İlkokul	8	2,6250	,55097	5,006	0,000*
	Ortaokul	16	3,2813	,68845		
	Lise	24	3,3750	,43614		
	Yüksekokul	20	2,9250	,45955		
	Üniversite	32	2,9844	,43504		
	Yüksek lisans- Doktora	8	3,5000	,62678		
	Total	108	3,1157	,55263		
Adayın Aile İçi Konumu	İlkokul	8	2,5000	,75593	3,750	0,004*
	Ortaokul	16	2,6250	,95743		
	Lise	24	2,8333	,63702		
	Yüksekokul	20	1,8000	,83351		
	Üniversite	32	2,5313	,90641		
	Yüksek lisans- Doktora	8	2,0000	1,30931		
	Total	108	2,4352	,92749		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	İlkokul	8	3,5833	,72921	2,928	0,016*
	Ortaokul	16	3,4583	,51460		
	Lise	24	3,3889	,57033		
	Yüksekokul	20	3,7333	,45370		
	Üniversite	32	3,3542	,56757		
	Yüksek lisans- Doktora	8	4,0833	,81162		
	Total	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları bazında Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri açısından farklılıkları incelendiğinde (Tablo 40); adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri ($p:0,040 < 0,05$), adayın kurucu ile ilişkileri ($p:0,000 < 0,05$), adayın aile içi konumu ($p:0,004 < 0,01$) ve adayın işe katılım düzeyi ($p:0,016 < 0,05$) katılımcıların eğitim düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıklar incelendiği zaman ise varisin özellikleri alt boyutları olan adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri ve adayın

yeterliliğinde yüksek lisans-doktora eğitime sahip olanların katılmışlığının en üst düzeyde, ilköğretim alan katılımcılar tarafından ise en alt düzeyde olduğu gözlenmektedir. Ayrıca farklılıkların bulunduğu alt boyutlardan adayın kurucu ile ilişkilerinde diğer boyutlara göre daha az katılım düzeyine sahiptir.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin İşletmenin Kuruluş Yılı Açısından Farklılıkları

Tablo 41. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşletmenin Kuruluş Yılı Açısından Farklılıkları

		Kuruluş Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	1980'den önce	8	3,6875	,43814	3,268	,024*	
	1981-1990	34	3,7059	,73462			
	1991-2000	44	3,6705	,73289			
	2001-2010	22	3,0909	1,06499			
	Toplam	108	3,5648	,82199			
Adayın Kişilik Özellikleri	1980'den önce	8	4,5714	,38936	,648	,586	
	1981-1990	34	4,5462	,50535			
	1991-2000	44	4,4675	,45108			
	2001-2010	22	4,3896	,38982			
	Toplam	108	4,4841	,45168			
Adayın Yeterliliği	1980'den önce	8	3,7500	,37417	1,700	,172	
	1981-1990	34	3,5294	,63127			
	1991-2000	44	3,7091	,37467			
	2001-2010	22	3,4818	,42047			
	Toplam	108	3,6093	,48386			
Adayın Kurucu İle İlişkileri	1980'den önce	8	3,0625	,57864	1,063	,368	
	1981-1990	34	3,2206	,59596			
	1991-2000	44	3,1250	,52689			
	2001-2010	22	2,9545	,52120			
	Toplam	108	3,1157	,55263			
Adayın Aile İçi Konumu	1980'den önce	8	2,2500	,59761	,720	,542	
	1981-1990	34	2,3529	1,09772			

	1991-2000	44	2,4091	,93556		
	2001-2010	22	2,6818	,69941		
	Toplam	108	2,4352	,92749		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	1980'den önce	8	3,3333	,00000		
	1981-1990	34	3,5686	,74999		
	1991-2000	44	3,6061	,41467	1,357	,260
	2001-2010	22	3,3333	,72739		
	Toplam	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Araştırmada yer alan katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; eğitim düzeylerine farklılıklarına bakıldığında (Tablo 41); sadece adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri ($p:0,024 < 0,05$), açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Genel olarak aile işletmeleri ne kadar köklü (1980'den önce, Ort: 3,6875 ve 1981-1990, Ort: 3,7059) ise adayın diğer aile üyeleri ile geçimine verdikleri önem daha fazla olmaktadır.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin İşletmenin Çalışan Sayısı Açısından Farklılıkları

Tablo 42. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşletmenin Çalışan Sayısı Açısından Farklılıkları

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	1-9	4	2,8750	1,01036	1,212	,309
	10-49	66	3,6061	,84587		
	50-250	34	3,5294	,78278		
	250'den fazla	4	3,8750	,14434		

	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	1-9	4	4,4286	,16496		
	10-49	66	4,5628	,44254		
	50-250	34	4,2773	,42921	5,394	,002*
	250'den fazla	4	5,0000	0,00000		
	Toplam	108	4,4841	,45168		
Adayın Yeterliliği	1-9	4	3,7500	,63509		
	10-49	66	3,6727	,40933		
	50-250	34	3,4647	,59385	1,535	,210
	250'den fazla	4	3,6500	,28868		
	Toplam	108	3,6093	,48386		
Adayın Kurucu İle İlişkileri	1-9	4	2,7500	0,00000		
	10-49	66	3,1667	,60975		
	50-250	34	3,1029	,46919	1,375	,255
	250'den fazla	4	2,7500	0,00000		
	Toplam	108	3,1157	,55263		
Adayın Aile İçi Konumu	1-9	4	3,0000	,57735		
	10-49	66	2,4242	,86042		
	50-250	34	2,5000	1,07309	1,960	,125
	250'den fazla	4	1,5000	0,00000		
	Toplam	108	2,4352	,92749		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	1-9	4	3,3333	,00000		
	10-49	66	3,5657	,66915		
	50-250	34	3,4510	,51824	,401	,753
	250'den fazla	4	3,5000	,19245		
	Toplam	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; eğitim düzeyleri farklılıklarına bakıldığında (Tablo 42); sadece adayın diğer aile kişisel özellikleri ($p:0,002 < 0,05$), açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Adayın kişilik özelliklerine en yüksek katılım seviyesi 250'den fazla çalışanı (Ort: 5,0000) bulunan işletmelerdeki katılımcılardan sağlanmakla birlikte bu

düzeyi 10-49 çalışanlı işletmeler (Ort: 4,5628), 1-9 çalışanlı (Ort: 4,4286), 50 ile 250 arasında çalışana sahip (Ort: 4,2773) işletmeler takip etmektedir.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör Açısından Farklılıkları

Tablo 43. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör Açısından Farklılıkları

	Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	Gıda	30	3,4167	1,13208	4,532	,000*
	Hizmet	2	2,7500	0,00000		
	İnşaat	28	3,9107	,40377		
	Tekstil	10	3,6000	,51640		
	Tarım	6	4,5000	,22361		
	Otomotiv	4	2,6250	,14434		
	Diğer	28	3,3571	,68526		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	Gıda	30	4,5048	0,45289	1,643	,143
	Hizmet	2	4,0000	0,00000		
	İnşaat	28	4,3980	,52792		
	Tekstil	10	4,5429	,37374		
	Tarım	6	4,4762	,59017		
	Otomotiv	4	4,0714	,24744		
	Diğer	28	4,6224	,34605		
	Toplam	108	4,4841	,45168		
Adayın Yeterliliği	Gıda	30	3,3733	0,55019	4,382	,001*
	Hizmet	2	3,8000	0,00000		
	İnşaat	28	3,7500	,40870		
	Tekstil	10	3,5800	,44920		
	Tarım	6	3,9333	,22509		
	Otomotiv	4	2,9500	,17321		
	Diğer	28	3,7429	,40500		
	Toplam	108	3,6093	,48386		

Adayın Kurucu İle İlişkileri	Gıda	30	3,0000	0,55709	2,823	,014*
	Hizmet	2	3,0000	0,00000		
	İnşaat	28	3,1964	,60994		
	Tekstil	10	3,2500	,37268		
	Tarım	6	3,5833	,71880		
	Otomotiv	4	3,7500	,28868		
	Diğer	28	2,9286	,42414		
	Toplam	108	3,1157	,55263		
Adayın Aile İçi Konumu	Gıda	30	2,4000	1,02048	1,075	,383
	Hizmet	2	1,0000	0,00000		
	İnşaat	28	2,4643	,82696		
	Tekstil	10	2,5000	1,33333		
	Tarım	6	2,5000	,44721		
	Otomotiv	4	3,0000	,00000		
	Diğer	28	2,4286	,87891		
	Toplam	108	2,4352	,92749		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	Gıda	30	3,4000	0,60900	3,901	,002*
	Hizmet	2	3,6667	0,00000		
	İnşaat	28	3,4762	,66313		
	Tekstil	10	3,7333	,26294		
	Tarım	6	4,4444	,45542		
	Otomotiv	4	3,0000	,38490		
	Diğer	28	3,4762	,49215		
	Toplam	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; sektörlere göre farklılıklarına bakıldığında (Tablo 43.); Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri ($p:0,000 < 0,05$), Adayın Yeterliliği ($p:0,001 < 0,05$), Adayın Kurucu İle İlişkileri ($p:0,014 < 0,05$), Adayın İşe Katılım Düzeyinin ($p:0,002 < 0,05$), açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin Katılımcıların Kurucuya Yakınlıkları Açısından Farklılıkları

Tablo 44. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Katılımcıların Kurucuya Yakınlıkları Açısından Farklılıkları

	Kurucuya Yakınlık	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	Kendi	43	3,7791	,76806	7,376	,000*
	Eşim	2	4,0000	0,00000		
	Babam	35	3,7857	,54281		
	Kızım	2	3,5000	0,00000		
	Diğer	26	2,8846	,92529		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	Kendi	43	4,5615	,45752	1,759	,143
	Eşim	2	3,8571	0,00000		
	Babam	35	4,4286	,49729		
	Kızım	2	4,1429	0,00000		
	Diğer	26	4,5055	,35966		
	Toplam	108	4,4841	,45168		
Adayın Yeterliliği	Kendi	43	3,6326	,41041	5,553	,000*
	Eşim	2	4,3000	0,00000		
	Babam	35	3,6343	,45565		
	Kızım	2	2,3000	0,00000		
	Diğer	26	3,5846	,50888		
	Toplam	108	3,6093	,48386		
Adayın Kurucu İle İlişkileri	Kendi	43	3,0872	,62651	,984	,420
	Eşim	2	3,2500	0,00000		
	Babam	35	3,2500	,53206		
	Kızım	2	3,0000	0,00000		
	Diğer	26	2,9808	,46327		
	Toplam	108	3,1157	,55263		
Adayın Aile İçi Konumu	Kendi	43	2,3140	,84532	4,056	,004*
	Eşim	2	1,0000	0,00000		
	Babam	35	2,4714	,87399		

Adayın İşe Katılım Düzeyi	Kızım	2	1,0000	0,00000		
	Diğer	26	2,8077	,97033		
	Toplam	108	2,4352	,92749		
	Kendi	43	3,5349	,67901		
	Eşim	2	3,3333	0,00000		
	Babam	35	3,5619	,53487	1,366	,251
	Kızım	2	4,3333	0,00000		
	Diğer	26	3,3846	,54725		
	Toplam	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; kurucuya yakınlıklarına göre (Tablo 44.); Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri ($p:0,000 < 0,05$), Adayın Yeterliliği ($p:0,000 < 0,05$), Adayın aile Konumu ($p:0,004 < 0,05$), açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin İşletmenin Ortak Sayısı Açısından Farklılıkları

Tablo 45. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının İşletmenin Ortak Sayısı Açısından Farklılıkları

	Ortak Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	2	52	3,3654	,91349		
	3	22	3,8409	,89491		
	4	12	3,6667	,76376		
	5	18	3,6389	,29978	1,508	,194
	6	2	3,7500	0,00000		
	7	2	4,2500	0,00000		

	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	2	52	4,4396	,47156		
	3	22	4,5455	,41740		
	4	12	4,3810	,43644		
	5	18	4,6667	,38582	2,292	,051
	6	2	4,7143	0,00000		
	7	2	3,7143	0,00000		
	Toplam	108	4,4841	,45168		
	Adayın Yeterliliği	2	52	3,5423	,46625	
3		22	3,7909	,50039		
4		12	3,5167	,34859		
5		18	3,6000	,56983	1,626	,160
6		2	3,4000	0,00000		
7		2	4,2000	0,00000		
Toplam		108	3,6093	,48386		
Adayın Kurucu İle İlişkileri		2	52	3,1154	,59504	
	3	22	2,8636	,54950		
	4	12	3,3333	,44381		
	5	18	3,1667	,42008	2,148	,066
	6	2	3,5000	0,00000		
	7	2	3,7500	0,00000		
	Toplam	108	3,1157	,55263		
	Adayın Aile İçi Konumu	2	52	2,5769	,94653	
3		22	1,9091	,71774		
4		12	3,0833	,55732		
5		18	2,2222	,94281	4,624	,001*
6		2	3,5000	0,00000		
7		2	1,5000	0,00000		
Toplam		108	2,4352	,92749		
Adayın İşe Katılım Düzeyi		2	52	3,3718	,57793	
	3	22	3,5455	,78710		
	4	12	3,5000	,17408		
	5	18	3,8519	,51414	2,134	,067
	6	2	3,6667	0,00000		
	7	2	4,0000	0,00000		
	Toplam	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA * $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; ortak sayısı açısından farklılıklarına bakıldığında (Tablo 45); sadece Adayın aile Konumu ($p:0,001<0,05$), istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin Hisse Oranı Açısından Farklılıkları

Tablo 46. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Hisse Oranı Açısından Farklılıkları

	Hisse Oranı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	% 50'den az	24	3,6458	,76228	3,243	,025*
	% 50 ile %74	28	3,5714	,76636		
	% 75 ile %99	22	3,9318	,51282		
	% 100	34	3,2647	,97495		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	% 50'den az	24	4,5714	,36725	4,780	,004*
	% 50 ile %74	28	4,3265	,46145		
	% 75 ile %99	22	4,7403	,41271		
	% 100	34	4,3866	,45248		
	Toplam	108	4,4841	,45168		
Adayın Yeterliliği	% 50'den az	24	3,5833	,39306	,632	,596
	% 50 ile %74	28	3,5714	,49356		
	% 75 ile %99	22	3,7364	,61299		
	% 100	34	3,5765	,44658		
	Toplam	108	3,6093	,48386		
Adayın Kurucu İle İlişkileri	% 50'den az	24	3,0208	,44792	1,148	,333
	% 50 ile %74	28	3,2679	,43530		
	% 75 ile %99	22	3,1364	,63023		
	% 100	34	3,0441	,64099		
	Toplam	108	3,1157	,55263		

Adayın Aile İçi Konumu	%50'den az	24	2,5000	,80757		
	%50 ile %74	28	2,3929	1,02159		
	%75 ile %99	22	2,1364	1,02565	1,268	,289
	%100	34	2,6176	,84440		
	Toplam	108	2,4352	,92749		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	%50'den az	24	3,4722	,29352		
	%50 ile %74	28	3,4524	,73263		
	%75 ile %99	22	3,7576	,77105	1,489	,222
	%100	34	3,4510	,49156		
	Toplam	108	3,5185	,59999		

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; hisse oranı farklılıklarına bakıldığında (Tablo 46); Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri ($p:0,025 < 0,05$), Adayın Kişilik Özellikleri ($p:0,004 < 0,05$), açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların Varisin Özelliklerini Ölçen İfadelerin Yönetimdeki Nesil Açısından Farklılıkları

Tablo 47. Varisin Özellikleri Alt Boyutlarının Yönetimdeki Nesil Açısından Farklılıkları

		Yönetimdeki Nesil	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri	1.Nesil		30	3,7167	,86536		
	2.Nesil		18	3,3889	,57023	,917	,457
	1. ve 2.Nesil birlikte		50	3,5400	,91384		
	2. ve 3.Nesil birlikte		4	3,1250	,72169		

	3 nesil birlikte	6	3,8333	,12910		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kişilik Özellikleri	1.Nesil	30	3,7167	,86536	4,491	,002*
	2.Nesil	18	3,3889	,57023		
	1. ve 2.Nesil birlikte	50	3,5400	,91384		
	2. ve 3.Nesil birlikte	4	3,1250	,72169		
	3 nesil birlikte	6	3,8333	,12910		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Yeterliliği	1.Nesil	30	3,7167	,86536	2,177	,077
	2.Nesil	18	3,3889	,57023		
	1. ve 2.Nesil birlikte	50	3,5400	,91384		
	2. ve 3.Nesil birlikte	4	3,1250	,72169		
	3 nesil birlikte	6	3,8333	,12910		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Kurucu İle İlişkileri	1.Nesil	30	3,7167	,86536	,265	,900
	2.Nesil	18	3,3889	,57023		
	1. ve 2.Nesil birlikte	50	3,5400	,91384		
	2. ve 3.Nesil birlikte	4	3,1250	,72169		
	3 nesil birlikte	6	3,8333	,12910		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın Aile İçi Konumu	1.Nesil	30	3,7167	,86536	3,258	,015*
	2.Nesil	18	3,3889	,57023		
	1. ve 2.Nesil birlikte	50	3,5400	,91384		
	2. ve 3.Nesil birlikte	4	3,1250	,72169		
	3 nesil birlikte	6	3,8333	,12910		
	Toplam	108	3,5648	,82199		
Adayın İşe Katılım Düzeyi	1.Nesil	30	3,7167	,86536	1,242	,298
	2.Nesil	18	3,3889	,57023		
	1. ve 2.Nesil birlikte	50	3,5400	,91384		
	2. ve 3.Nesil birlikte	4	3,1250	,72169		
	3 nesil birlikte	6	3,8333	,12910		
	Toplam	108	3,5648	,82199		

One-Way ANOVA * $p < 0,05$

Katılımcıların varisin özellikleri alt boyutları düzeyinde Adayın Diğer Aile Üyeleri İle İlişkileri, Adayın Kişilik Özellikleri, Adayın Yeterliliği, Adayın Kurucu

İle İlişkileri, Adayın Aile İçi Konumu, Adayın İşe Katılım Düzeyinin; yönetimdeki nesil açısından (Tablo 47); Adayın kişilik özellikleri ($p:0,002<0,05$), Adayın aile Konumu ($p:0,015<0,05$), açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin yapılan *Independent-Samples T-Test* ve *One-Way ANOVA* test sonuçları ve bu kapsamda elde edilen bulgular Tablo 48-57’de sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

H 1: Varisten beklenen özellikleri **cinsiyete** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 48. Cinsiyet Değişkeni

	t	P	Hipotez Red/Kabul
H1 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri</i> cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	1,836	,080	Red
H 1 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,452	,163	Red
H 1 c: <i>Adayın yeterliliği</i> cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	2,972	,007*	Kabul (Kadınlar yönünde daha anlamlı)
H 1 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,501	,136	Red
H 1 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	-0,955	,342	Red
H 1 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	3,007	,003*	Kabul (Kadınlar yönünde daha anlamlı)

Independent-Samples T-Test

H 2: Varisten beklenen özellikleri **yaşa** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 49. Yaş Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 2 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri</i> yaşa göre farklılık	2,624	,028*	Kabul

göstermektedir.			
H 2 b: <i>Adayın kişilik özellikleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	2,269	,053	Red
H 2 c: <i>Adayın yeterliliği yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	3,559	,005*	Kabul
H 2 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	3,111	,012*	Kabul
H 2 e: <i>Adayın aile içi konumu yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	1,743	,131	Red
H 2 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	2,937	,016*	Kabul

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 3: Varisten beklenen özellikleri **işletmenin kuruluş yılına** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 50. Kuruluş Yılı Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 3 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri işletmenin kuruluş yılına göre farklılık göstermektedir.</i>	3,268	,024*	Kabul
H 3 b: <i>Adayın kişilik özellikleri işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	,648	,586	Red
H 3 c: <i>Adayın yeterliliği işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	1,700	,172	Red
H 3 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.</i>	1,063	,368	Red
H 3 e: <i>Adayın aile içi konumu işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık</i>	,720	,542	Red

göstermektedir.			
H 3 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> işletmenin kuruluş yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,357	,260	Red

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 4: Varisten beklenen özellikleri **çalışan sayısına** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 51. Çalışan Sayısı Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 4 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri</i> çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	1,212	,309	Red
H 4 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	5,394	,002*	Kabul
H 4 c: <i>Adayın yeterliliği</i> çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,535	,210	Red
H 4 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,375	,255	Red
H 4 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,960	,125	Red
H 4 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	,401	,753	Red

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 5: Varisten beklenen özellikleri **sektöre** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 52. Sektör Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 5 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri</i> sektöre göre farklılık göstermektedir.	4,532	,000*	Kabul
H 5 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,643	,143	Red
H 5 c: <i>Adayın yeterliliği</i> sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	4,382	,001*	Kabul
H 5 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	2,823	,014*	Kabul
H 5 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,075	,383	Red
H 5 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	3,901	,002*	Kabul

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 6: Varisten beklenen özellikleri **kurucuya yakınlığa** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 53. Kurucuya Yakınlık Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 6 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri</i> kurucuya yakınlığa göre farklılık göstermektedir.	7,376	,000*	Kabul
H 6 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,759	,143	Red
H 6 c: <i>Adayın yeterliliği</i> kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	5,553	,000*	Kabul
H 6 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i>	,984	,420	Red

kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.			
H 6 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	4,056	,004*	Kabul
H 6 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,366	,251	Red

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 7: Varisten beklenen özellikleri **ortak sayısına** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 54. Ortak Sayısı Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 7 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri</i> ortak sayısına göre farklılık göstermektedir.	1,508	,194	Red
H 7 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	2,292	,051	Red
H 7 c: <i>Adayın yeterliliği</i> ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,626	,160	Red
H 7 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	2,148	,066	Red
H 7 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	4,624	,001*	Kabul
H 7 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	2,134	,067	Red

One-Way ANOVA

* $p < 0,0$

H 8: Varisten beklenen özellikleri **hisse oranı** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 55. Hisse Oranı Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 8 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri</i> hisse oranına göre farklılık göstermektedir.	3,243	,025*	Kabul
H 8 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	4,780	,004*	Kabul
H 8 c: <i>Adayın yeterliliği</i> hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	,632	,596	Red
H 8 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,148	,333	Red
H 8 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,268	,289	Red
H 8 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,489	,222	Red

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 9: Varisten beklenen özellikleri **yönetimdeki nesle** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 56. Nesil Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 9 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile İlişkileri</i> yönetimdeki nesle göre farklılık göstermektedir.	,917	,457	Red
H 9 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	4,491	,002*	Kabul

H 9 c: <i>Adayın yeterliliği</i> yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	2,177	,077	Red
H 9 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	,265	,900	Red
H 9 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	3,258	,015*	Kabul
H 9 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,242	,298	Red

One-Way ANOVA

* $p < 0,05$

H 10: Varisten beklenen özellikleri **eğitim seviyesine** göre farklılık göstermektedir.

Tablo 57. Eğitim Seviyesi Değişkeni

	F	P	Hipotez Red/Kabul
H 10 a: <i>Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri</i> eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.	2,431	,040*	Kabul
H 10 b: <i>Adayın kişilik özellikleri</i> eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	0,834	0,528	Red
H 10 c: <i>Adayın yeterliliği</i> eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	1,487	0,200	Red
H 10 d: <i>Adayın kurucu ile ilişkileri</i> eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	5,006	0,000*	Kabul
H 10 e: <i>Adayın aile içi konumu</i> eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	3,750	0,004*	Kabul
H 10 f: <i>Adayın işe katılım düzeyi</i> eğitim	2,928	0,016*	Kabul

seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.			
---	--	--	--

*One-Way ANOVA * $p < 0,05$*

SONUÇ

Ülkemizde olduğu gibi dünyanın da her yerinde işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri formunda oldukları ve ekonomik faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu bu işletmelerce gerçekleştirildiği bilinen bir gerçektir. Aile işletmeleri yeni iş olanakları sunması, büyük ölçüde istihdam yaratması ve vergi gelirleri sağlaması gibi konular bakımından buldukları ülke ekonomileri için oldukça önemli bir konuma sahiptir. Ülke ekonomileri içinde sahip oldukları paylar göz önüne alındığında kısa ömürlü olmaları ve çok azının ikinci nesle geçecek kadar yaşadığı düşünülürse aile işletmelerinde devir ve varis seçiminin ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Bu çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşma ve vekalet teorisinden hareketle aile işletmelerinde devir süreci, devir planlaması ve varis seçiminde varisten beklenen özelliklerin neler olduğu incelenmektedir.

Literatürde aile işletmelerinin tanımlanmasına ilişkin bir fikir birliğinin olmadığını görmekteyiz. Bu nedenle araştırma çerçevesinde hangi işletmelerin aile işletmesi olduğunu netleştirmek adına şu tanımdan yola çıkılmıştır. Aile işletmeleri “ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en azından iki neslin istihdam edildiği işletmelerdir.” Bu tanımdan hareketle aile işletmeleri aile, mülkiyet ve sahiplik olarak nitelendirilen üç boyutun iç içe geçtiği bir oluşum sergilemektedir. Aile işletmelerini benzersizliğini ortaya koyan kendine has bu yapı zaman zaman aile işletmeleri için bir takım avantajlı veya dezavantajlı durumlar yaratabilmektedir. Çalışmamızda bu durum ayrıntılı olarak irdelenmiştir.

Ailenin duygular üzerine inşa edilmiş olmakla birlikte işletme de yetenek, performans ile uzmanlık temelinde bir işleyişe sahiptir. Bu iki birimi içinde birlikte barındıran aile işletmelerinde hem bu iki sistemin çatışmasına tanıklık etmekte ve bu

durumdan olumsuz etkilenmekte hem de aynı şekilde bu iki sistem birbirini besleyerek sinerji yaratmasından faydalanmaktadır.

Aile işletmeleriyle ilgili ilk göze çarpan özellik, çok hızlı büyümeleri ve bir o kadar da çabuk yok olmalarıdır. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun ikinci nesli görememekte ömürleri kurucunun ömrüyle sınırlı olup kurucunun ölmesi veya iş göremez hale gelmesiyle tarihten silinmeleri ne yazık ki ülkemizde ve dünyada birçok aile işletmesinin tecrübe ettiği acı bir gerçek olmaktadır. Aile işletmelerinin kısa ömürlü olmaları durumunun kurumsallaşmayı sağlayamamalarından, devir planlarının olmayışından ileri geldiğini söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma işletmenin kişilerden bağımsız bir yapıya kavuşturulması anlamına gelmektedir. Diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de kurumsallaşan veya kurumsallaşamayan işletmeden ziyade kurumsallaşma düzeylerinden bahsetmek daha doğru olacaktır. Kurumsallaşma faaliyetleri içinde olan aile işletmelerinin sürekliliği açısından devir sürecine gereken önemi verdikleri ifade edilmektedir. Ayrıca kurumsallaşma çalışmalarında işletmede oluşturulan üç kritik organ olan aile konseyi, aile meclisi ve aile anayasası işletmenin gelecek nesillere aktarılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu tez çalışmasında kurumsallaşmanın devir sürecindeki önemi ve oluşturulan organların devir sürecine katkıları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Aile işletmelerinde yönetimin devrinden anlaşılan sadece gücün, kontrolün ve liderliğin el değiştirmesi olmamalıdır. Yönetim devrinde, işletme için yeni bir yol haritası belirlenerek ve yeni yönetimin işletmenin sürekliliğini sağlayarak ileri düzeye taşınması hedeflenmelidir. Bu değişimde amaç işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bazı işletmelerde ise devir konusunda hiçbir çalışma yapılmayarak gelecek işletmenin kaderine bırakıldığı gözlemlenmektedir.

Yönetim devrinde üç bileşenin varlığı sürecin üzerinde kolaylaştırıcı bir etki yaratmaktadır. Bu bileşenler; kurucunun işletmeyi devretme arzusu, bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirecek yeterlilik ve bir sonraki nesilde bu

sorumluluğu kabul etmek için istek. Bu üç unsur aynı zamanda devrin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar.

Aile işletmeleri devir süreç olarak ele alınarak üç dönemde incelenmektedir. Bu dönemler varisin işletmede çalışma öncesi gelişimi, varisin işletmeye dâhil olması ve liderliğin devri olarak adlandırılabilir. Varisin işletmeye dahil olması tanıtım ve alıştırmaya, yarı zamanlı çalışma, tam zamanlı olarak başlama, yönetim kademelerinde görev alma, yöneticinin yerine vekalet etme ve son olarak da yönetici olarak işi tamamen devralma gibi bir dizi aşamalardan geçmesiyle gerçekleşmektedir.

Aile işletmelerinde varis, gelecekte işletmenin şu andaki yöneticisinin yerini alarak işletmeyi yönetecek olan kişidir.Çoğunlukla varis seçiminde kişisel ve duygusal faktörlerin etkin olması devrin başarısına gölge düşürmektedir. İşletmenin geleceği varisin elinde olduğu düşünülürse variste olması beklenen özellikleri belirlenmesi işletmenin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada varisten beklenen özellikler altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; adayın kişilik özellikleri, adayın diğer aile üyeleri ile ilişkisi, adayın yeterliliği, adayın işe katılım düzeyi, adayın kurucu ile ilişkileri ve adayın aile içi konumu. Araştırmada yer alan 30 maddenin (varisten beklenen özellikler) ait olduğu başlıklar aşağıda verilmiştir:

Adayın kişilik özellikleri;

- Hırslı ve atak olması
- Dürüst ve erdemli olması
- Zeka düzeyi
- Yaratıcı olması
- Risk alma isteği
- Bağımsızlığı
- Kendine güveni

Adayın diğere aile üyeleri ile ilişkisi;

- Diğere aile üyeleri ile geçimi
- Aile bireylerinin aday kişiye güvenmesi
- İşletmede çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı
- İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı

Adayın yeterliliği;

- Eğitim düzeyi
- Aile işletmesinde deneyimi
- Aile işletme dışında yönetsel deneyim
- Geçmiş performans
- Finansal beceriler
- Pazarlama ve satış becerileri
- Kişilerarası ilişkileri
- Teknik beceriler
- Stratejik planlama becerileri
- Karar verme kabiliyeti

Adayın işe katılım düzeyi;

- İşletmedeki hissesi
- İşe bağlılığı
- Çalışanlar arasındaki saygınlığı

Adayın kurucu ile ilişkileri;

- Yaş
- Kurucu ile amaç uygunluğu
- Kan bağı
- İşletme kurucusu ile ilişkileri

Adayın aile içi konumu;

- Cinsiyet
- Doğum sırası

İşletmeye Ait Bulgular

Araştırmada yer alan işletmelerin %27,8'i gıda sektöründe ve % 25,9'u inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Örnekleme yer alan işletmelerin (%40,7) çoğunluğu 1991-2000 yılları arasında kurulmuş %7,4'ü ise 1980 yılı ve öncesi tarihte kurulmuştur. Örnekleme bulunan işletmelerin %16,7'sinin işletmenin % 50'sinden azına sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcı işletmeler içinde tek bir ailenin kontrolünde (%100 hisse oranı) olan işletmelerin oranı %47,2'dir. KOSGEB'in yapmış olduğu sınıflandırmaya göre; araştırmada yer alan işletmelerin % 61,1'i küçük ölçekli, % 31,5'i orta ölçekli ve sadece büyük ölçekli ve mikro ölçekli işletmelerin oranı %3,7'sidir. Katılımcı işletmelerin % 46,3'ü ikinci nesil, % 27,8'i ise birinci nesil tarafından yönetilmektedir. Üçüncü nesil tarafından yönetilen işletme oranının % 5,6 olması dikkat çekicidir. Genel olarak bu işletmelerin yaşam evrelerinin daha kurulu ve büyüme evrelerinde olduklarını yani nispeten yeni kurulan işletmeler olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırmada yer alan aile işletmelerinde aile anayasası bulunan işletmelerin oranı % 3,7 ve aile konseyi bulunan işletmelerin oranı % 13'dür. Yönetim kurulu olan işletmelerin oranı ise % 74,1'dir. Kurumsallaşmanın sağlanması ve devir sürecinin etkinliği ve başarısında kritik rol oynamalarına rağmen bu üç organın araştırma kapsamında bulunan işletmelerin büyük çoğunluğunda bulunmaması; işletmelerin devir konusuna gereken önemi vermedikleri ve yönetimi gelecek nesillere aktarma konusunda isteksiz oldukları söylenebilir. Ayrıca diğer iki organa göre yönetim kurulu olan işletmelerin çokluğu (%74,1) sebebiyle yönetim kurulu oluşturmanın yasal zorunluluklardan ileri geldiğini ve sadece kağıt üzerinde varlığı fonksiyonel olması anlamına gelmeyeceğini söylemek mümkündür.

Katılımcılara Ait Bulgular

Araştırmada katılımcıların çoğunluğu (%31,5) 45-54 yaş dilimi arasında olup %5,6'sı ise 25 yaş ve daha gençtir. Bu durum kuruluş zamanını da göz önünde bulundurulduğunda normal olarak değerlendirilebilir. Görüşülen katılımcıların % 39,8'i işletmenin kendisi tarafından kurulduğunu ifade ederken babası yanıtını verenlerin oranı ise % 32'dir. Çocuk sahibi olan katılımcı oranı %92,6'dır.

Varis Seçimine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcıların % 40,7'si (44 katılımcı) ileride işletmeyi kime devredeceğini düşünmediğini belirtmiştir. Yönetimi ilk erkek çocuğuna bırakmayı düşünenlerin oranı % 24,1 iken “erkek çocuklarımdan birine bırakırım” diyenlerin oranı ise %14,8'dir. Bu bağlamda ileride varis olarak genellikle erkek evlatların tercih edildiğini söylemek mümkündür. İşletmede çalışan aile üyeleri sayıları incelendiğinde aileye evlenerek giren damatların ve gelinlerin adlarının hiç geçmiyor olması aile işletmelerinde “kan bağı”nın önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır.

“Eğer sadece 1 kız çocuğunuz olsaydı işletmenizin sizden sonra kim tercih ederdingiz” şeklinde sorulan soruya ise işletme yöneticilerinin % 63'ü böyle bir durumda kızına devredebileceğini ifade etmişlerdir. Literatürde de bu bulguyu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmış (García vd., 2002), aile işletmeleri sahiplerinin eğer erkek çocuğu yoksa ancak o zaman kızlarını varis olarak düşündüklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Damadına bırakabileceğini söyleyenlerin oranı ise sadece % 5,6 olması işletmeyi devralacak adayda kan bağıının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Varis Özellikleri

Variste olması beklenen değişkenlerden “*Kendine güven*”, “*hırslı ve atak olması*”, “*dürüst ve erdemli olması*” değişkenlerinin en önemli üç değişken olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü, işletmeler performansa dayalı aileler ise ilişkilere dayalı sistemlerdir (Handler ve diğ., 1988) ve literatürde ilişkilerin (relationship) mi yeteneklerin (competence) mi daha önemli faktör olduğu açıklığa kavuşmamıştır (Chrisman ve diğ., 1998). Bu sonuç aile işletmelerinde, kişisel özelliklerin, yeteneklerin cinsiyet, yaş, doğum sırası, kan bağından daha önemli olduğunu ortaya koyabilir. Variste olması beklenen özelliklerden doğum sırası, teknik beceri ve varisin işletmedeki hissesi değişkenleri alt sıralarda çıkmıştır.

Araştırmada kapsamında oluşturulan hipotezlerden kabul edilenler aşağıda verilmiştir:

- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın yeterliliği* ve *adayın işe katılım düzeyi* cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık kadınlar yönünde daha anlamlı çıkmıştır. Başka bir deyişle kadın katılımcılar *adayın yeterliliği* ve *adayın işe katılım düzeyine* erkek katılımcılara göre daha fazla katılmaktadırlar.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri*, *adayın yeterliliği*, *adayın kurucu ile ilişkileri* ve *adayın işe katılım düzeyi* yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından sadece *adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* işletmenin kuruluş yılına göre farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin *adayın kişilik özellikleri* alt boyutu çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri*, *adayın yeterliliği*, *adayın kurucu ile ilişkileri* ve *adayın işe katılım düzeyi* sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri*, *adayın yeterliliği* ve *adayın aile içi konumu* kurucuya yakınlığa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın aile içi konumu* ortak sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *Adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri* ve *adayın kişilik özellikleri* hisse oranına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın kişilik özellikleri* ve *adayın aile içi konumu* yönetimdeki nesle göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Varisten beklenen özelliklerin alt boyutlarından *adayın diğer aile üyeleri ile ilişkileri*, *adayın kurucu ile ilişkileri*, *adayın aile içi konumu* ve *adayın işe katılım düzeyi* eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Aile işletmelerinde yönetimin genellikle büyük erkek çocuğa devredildiği düşünülmektedir. Fakat araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi bu genel kanının artık geçerli olmadığını, kurucuların varisi seçerken doğum sırası ve cinsiyete önemli olarak algılamadıklarıdır.

Çalışma, yönetimi devralma potansiyeli olan varislerde olması gereken özellikler ve devir sürecinin öncesini ve sonrasını kapsayan araştırmalar için görüş ve veriler sağlamaktadır. Bununla birlikte bu çalışmayla, aile işletmelerinde yönetimi devralacak varislerde hangi özelliklerin bulunması gerektiği ve bu doğrultuda varisin hangi özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koyması açısından faydalıdır.

Çalışma aynı zamanda, aile işletmelerinde yönetimi devredecek yöneticilerin doğru ve etkili seçim yapabilmeleri için varis adaylarını hangi kriterlere göre değerlendirmelerine ilişkin bakış açısı sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışma aile işletmelerinde yönetimi devredecek olan yöneticilere varis seçimi yaparken kullanabileceği kriterler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

ADA, N. ve KELGÖKMEN, D. (2006), “Prenses Sendromu, Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul, 511-521.

ADSAN, Ebru (2011), Aile İşletmelerindeki Yönetim Devrinde Kadınların Üst Düzey Pozisyonlarda Sınırlı Yer Alması Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

AKÇA, Neslihan (2010), Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.

AKDOĞAN, Asuman (2007), “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, (Editör: Sükrü Akdoğan), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Kayseri Sanayi Odası, Üniversite Sanayi İşbirliği Araştırma Vakfı Yayını, Kayseri, 105–129.

ALACAKLIOĞLU, Haluk (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Türkiye Global KOBİ’ler Platformu, Global KOBİ Yayınları, 2. İstanbul

ALAYOĞLU, Nihat (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul.

ALLİO, Michael K. (2004), “Family Business: Their Virtues, Vices, and Strategic Path”, Strategy and Leadership, Vol.32, Issue 4, 24–33.

ALTUNIŞIK, Remzi; COŞKUN, Recai; BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya.

ARICA, Miral (2007), Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile Ve İşletmenin Rolü, Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.

ARONOFF, C. E. (1998), "Mega trends in Family Business, Family Business Review, 11, 181,186.

ARONOFF, Craig E. ve WARD, John L. (2000), "Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success, Family Enterprise Publisher.

ASTRACHAN, J. ve SHANKER M. C. (2003), "Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look", Family Business Review, Vol. 16, No. 3, 211–219.

AŞAN, Cihan (2010) Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın Ve Kültürün Etkisi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

ATEŞ, Özgür (2005), Aile Şirketleri; Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.

AYDEMİR, Burhan, SEYMEN, Oya Aytemiz ve TASÇI, Aslı D. A. (2004), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi,604-617.

AYDIN, Nurhan (1985), “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İİBF dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 81–123.

AYKAN, Ebru (2008), “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.

AYKAN, Ebru (2009), Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kayseri.

AYRANCI Evren ve SEMERCİOZ Fatih (2010), “Aile-Güç, Deneyim, Kültür” Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39 (2), 335-358.

BARNES, L. B. ve HERSHON, S. A. (1976), “Transferring Power in the Business, Harward Business Review, 54(4), 105-114.

BAYRAKTAROĞLU, Selim ve diğ. (2011), Orta Asya’dan Balkanlar’a KOBİ Niteliğinde Aile İşletmeleri, Nobel Yayınları.

BECKHARD, Richard; DYER, Gibb W. (1983), “Managing Continuity in the Family-Owned Business”, Organizational Dynamics, 5–12.

BERRY, B. (1975), “The Development of Organization Structure in the Family Firm, Journal of General Management, 3 (1), 42-62.

BIRLEY, S., NG D. ve GODFREY, A. (1999), “The Family and The Business”, Long Range Planning, Vol.32, No.6, 598-608.

BIRD, B., WELSCH, H., ASTRACHAN, J. H. ve PISTRUI, D. (2002), "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field", *Family Business Review*, 15, 337-350.

BJUGGREN Per-Olof ve SUND Lars-Göran (2001), "Strategic Decision Making In Intergenerational Successions Of Small-And Medium -Size Family-Owned Businesses", *Family Business Review*, Vol. 14, No.1.

BROCKHAUS, R. H. (2004), "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", *Family Business Review*, 17, 165-177.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004), *Veri Analizi El Kitabı*, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

CHRISMAN James J., CHUA, Jess H. ve SHARMA Pramodita (1998), "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, Vol.11, No.1.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. ve STEIER, L. P. (2003), "An Introduction to the ories of Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.

CHRISTENSEN, C. (1953), *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard Business School.

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J. and SHARMA, P. (2003), "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16: 89-107.

COLE, P. (2011), "Women in Family Business", *Family Business Review*, 10,4, 353-37.

COX, E. S. (1996), "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strenghs and Opportunities." *Family Business Research*, Cornell University.

CRAIG J. B. L. ve MOORRIS K. (2006), “A Ten Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms”, *Family Business Review*, Vol: 19, No: 1, 1-10.

CUBICO, S., TOGNI, M. ve BELLOTTO, M. (2010), “Generational Transition Guidance: Support for the Future of Family Firms”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1307-1311.

DAĞLI, Hüseyin (1998), “İşletme Yönetiminde Temsil İlişkisi ve Sorunları” VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Eskişehir.

DAILY, C.M. ve DOLLINGER, M.J. (1993), “Alternative Methodologies for Identifying Family versus Nonfamily-Managed Businesses”, *Journal Of Small Business Management*, April, Vol. 31, 79 - 90.

DANES, S., HABERMAN, H.R. ve McTAVISH, D. (2005), “Gendered Discourse about Family Business” *Family Relations*, 2005, 54, 1, 116-130.

DASCHER, Paul. A. ve JENS, William. G. (1999), “Family Business Succession Planning”, *Business Horizons*, 42(5), 2-4.

DAVIS P. ve STERN D. (1980), “Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective”, *Human Relations*, 34 (4), 207-224.

DEMİR, Volkan (2004), “Aile İşletmelerinde Cari Hesap Sorunları”, *Aile Şirketleri Yönetim Dergisi*, Sayı:2, Haziran-Temmuz, 32-33.

DİKMEN Çiğdem, ÇAKINBERK Arzu, AKSEL İbrahim ve ÇAKIR Ahmet (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örne Sanayiciler Derneği (ORSAD) Üyelerine Bir Uygulama”. 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, , İstanbul, 162-173.

DİL, Meltem ve GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2008), “Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları Ve Model Önerisi”, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 301-312.

DONNOLLEY, Robert G. (1964), “The Family Business”, Harvard Business Review, Vol. 42, Issue 4, 93–105.

DREUX, D. R. (1990), “Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public, 3(3), 225-243. Amended 1992, Family Business Review, 5(1), 111-112

DUMAS, C. (1989), “Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Businesses”, Family Business Review, 2(2), 31-46.

DYER W. G. Jr. (1988), “Culture and Continuity in Family Firms. Family Business Review, 1(1), 37–50.

DYER, W. G., Jr. ve HANDLER, W. C. (1994), “Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. Entrepreneurship Theory and Practice, 18, 71-83.

DYER, W. G., Jr. ve SANCHEZ, M. (1998), “Current State of Family Business Theory and practice as Reflected in Family Business Review 1998-1997”, Family Business Review, 11, 287-296.

EISENHARDT, K.M. (1989), “Agency theory: An assessment and review”, Academy of Management Review, 14(1), 57–74.

ERDEM, Ferda ve BASER Gozde Gul (2010), "Family and Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 3, Issue 1, 47-64.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2004), Birinci Kuşanın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning), Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi,202-211.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşanın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2005), Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Basım, İstanbul.

GENÇ, Nurullah ve KARCIOĞLU, Fatih (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” , 1.Aile İşletmeleri Kongresi -Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

GERSICK, K. E., LANSBERG, I., DESJARDINS, M. ve DUNN, B. (1999), Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review, 12(4), 287-297.

GERSICK, K. E., DAVIS John A., HAMPTON Marion McCollom ve LANSBERG Ivan (1997), Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business, Harvard Business Press, USA.

GRACIA-ALVAREZ, E., LOPEZ-SINTAS, J. Ve GONZALVO, P. S. (2002), “Socialization Patterns of Successors in First- to Second- Generation Family Businesses”, Family Business Review, 15-3, 189-203.

GRIFFETH, R. W., ALLEN, D. G. ve BARRETT, R. (2006), “Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model.”, Human Resource Management Review, 16, 490-507.

GÜNEL, Rıdvan (2005), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

GÜNEY, Semra (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi.

GÜNVER, Bahar. (2002), “Türk Aile İşletmelerinde Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayına Hazırlayan: F. Erdem, 10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 847-848.

GÜNVER, Bahar (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 169-177.

HANDLER, W. C. (1994), “Succession in Family Business: A Review of the Research”, Family Business Review, 7, 331-348.

HARVEY, Michael ve EVANS, Rodney E. (1994), “Family Business and Multiple Levels of Conflict”, Family Business Review, Vol.7, No.4.

IANNARELLI, C. L. ve MISCHEL, L. (2011). “Understanding a Father-Daughter Succession Case: Applying the 5+5+5 Bernelli Model”, American Journal of Economics and Business Administration, 3, 2, 270-276.

JACQUELINE, B. (1987), “Consulting to the Family Business”, Journal of Management Consulting, Vol:3, s.25.

JENSEN, M. ve MECKLING, W. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

JOHANNISSON, Bengt ve HUSE Morten (2000), “Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, 353–378.

KALAYCI, Şeref ve diğ, (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 2.Baskı, Ankara

KARPUZOĞLU, Ebru (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004), *Gelecek İçin Aile Anayasası*, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 159-168.

KARPUZOĞLU, Ebru (2000), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmeye Yönelik Bir Araştırma*, Basılmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARPUZOĞLU, Ebru (2003), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 2.baskı, İstanbul: Hayat Yayınları,

KEBECİ, Türkan (2011), *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, İkinci Adam Yayınları.

KELLERMANS, Franz W. ve KIMBERLY A. Eddleston (2004), “Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good”. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 28, 209–228.

KEPNER, E. (1991), “The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective”, *Family Business Review*, 4(2), 445-461.

KETS DE VRIES, M. F. R. (1993), The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and the Bad News, *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.

KIRAY, Rahman Oğuz (2010), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KIRIM, Armağan (2005), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.

KIRIM, Armağan (2007), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Kitapevi, 859 Sk., İzmir.

KOIRANEN, Matti (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, Volume 15, Issue 3, September 2002, 175–187.

KULA, V. (2003), “İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayına Hazırlayan: M.K. Çongar, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. 675-692.

KURTULUŞ, Kemal (2006), Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

LANSBERG, Ivan (1999) *Succeeding Generations*, Boston: Harvard Business School Press.

LANSBERG, I., PERROW, E. L. ve ROGOLSKY, S. (1988), “Family Business as an Emerging Field”, *Family Business Review*, 13(3), 157-181.

LEACH, Peter ve BOGOD Tony (1999), *Guide to the Family Business*, Third Edition, Kogan Page, London.

LEE, J. (2006), "Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business" *Family Business Review*, vol.XIX, no.3, 175-191.

LEENDERS, Mark ve WAARTS Eric (2003), "Competitiveness and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation", *European Management Journal*, Vol. 12, Issue 6, 686–697.

LEVINSON, Harry (1971), "Conflicts That Plague Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 49, Issue 2, 90–98.

LI Yanshuang ve ZHANG Wanjun, (2011), "Analysis on Key Elements of Family Business Succession Planning, Published in: E -Business and E -Government (ICEE), 2011 International Conference on, 6-8 May 2011, Print ISBN: 978-1-4244-8691-5, Shanghai, China, 1-3.

LONGENECKER, Justin G., CARLOS W. Moore, J. WILLIAM Petty ve LESLIE E. Palich (2006), *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, Thomson, South-Western, 13. Edition, London.

MANOLOVA, Tatiana S., CANDIDA G. Brush ve LINDA F. Edelman (2002), "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 20, No 1, 9–31.

MILLER, D., STEIER, L. ve BRETON-MILLER, I. L. (2003), "Lost In Time: Intergenerational Succession, Change, And Failure In Family Business", *Journal of Business Venturing*, 18,4, 513-531.

MORCK, R.K., STANGELAND, D.A. ve YEUNG, B. (2000), *Inherited Wealth, Corporate Control, and Economic Growth: The Canadian Disease?* In: Morck, R.K. (Ed.), *Concentrated Corporate Ownership*, 319–371.

MORRIS, M. H., WILLIAMS, H. R. O., ALLEN, J. A. ve AVILA, R. A. (1997), “Correlates of Success in Family Business Transitions”, *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.

MORRIS, Michael H., WILLIAMS, Roy W. ve NEL, Deon (1996), “Factors Influencing Family Business Succession”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, Bradford, Vol.2, Is.3.

NELTON, S. (1998), “The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now”, *Family Business Review*, 11, 3, 1998, 215-218.

ÖZALP, Şan (1971), *Küçük İşletmeler*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:90/49, Sevinç Matbaası, Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller”, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.107–131.

ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A. (2010), *İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik bir yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Yayınları.

ÖZKARA, B. ve KIZILDAĞ, D. (2012), “Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, 5. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 127-141.

POTOBSKY, G. V. (1992), “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law”. *International Labour Review*, 131 (6).

PRATT J. H. ve DAVIS J. A. (1986), “Measurement and Evaluation of the Population of Family-owned and Home-based Business”, *US Small Business*

Administration Report, No: 9202-AER-85, Washington, DC Government Printing Office.

ROSENBLATT, P. C. (1990), "The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm", Jossey Bass Publishers, San Francisco.

ROSENBLATT, P. C., DE MIK, L., ANDERSON, R. M. ve JOHNSON, P. A. (1985), The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SEBİLCİOĞLU, F., KOÇER, B., ERKAN, A. ve SÖNMEZER, T. (2010), Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, Caretta Yayınları.

SEMERÇİÖZ, Fatih ve AYRANCI Evren (2008), Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi VE Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 161-176.

SHARMA Pramodita ve RAO, A. Srinivas (2000), "Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study", Family Business Review, Vol.13, No.4.

SHARMA, P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions For the Future, Family Business Review, 17, 1-36.

SHARMA, P. ve IRWIC, P.G. (2005), "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", Baylor University, Entrepreneurship Theory and Practice Journal, January, Volume 29, Issue 1, pp.13-33.

SHARMA, P., CHRİSMAN, J.J. ve CHUA, J.H. (1996), A Review and an notated Bibliography of Family Business Studies. Kluwer Academic Publishers, Boston.

SHARMA, Pramodita, CHRİSMAN, James J. ve Chua, Jess H. (2003), “Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results”, Family Business Review, Vol. 16, Is.1.

SHEPHERD, D.A. ve ZACHARAKIS, A. (2000), Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader’s Decision Making. Entrep. Theory Pract. 24 (4), 25–39.

SONFIELD, Matthew ve LUSSIER, Robert N. (2004), “First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison”, Family Business Review, 17,3, 189–202.

SORENSEN, Ritch L. (1999), “Conflict Management Strategies Used By Successful Family Businesses”, Family Business Review, 12-4, 325-339.

STAMM, Isabell ve LUBİNSKİ, Christina (2011) “Crossroads of family business research and firm demography–A critical assessment of family business survival rates”, Journal of Family Business Strategy, 2, 117–127.

ŞENCAN, Hüner (2005), Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TAGIURI, R. ve DAVIS, J. A. (1982), “Bivalent Attributes of the Family Firms, Working Paper, Harward Business School, Cambridge, MA [Reprint (1996), Family Business Review, 9(2), 199-208]

TAŞCI, Deniz vd. (2013), Örgüt Kuramı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1905, Eskişehir.

TAŞKIR Hayri ve ŞİMŞEK Tolga Bahadır (2008), “Ayvalık Ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması Ve Örnek Uygulamaları”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 203-211.

TATOĞLU, E., KULA, V. ve GLAISTER, K. W., (2008), “Succession Planning in Family-Owned Businesses: Evidence from Turkey”, *International Small Business Journal*, 26(2), 155-179.

TETİK, N. ve ULUYOL, O. (2005), *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları- Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması*, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul.

ULUKAN, Cemil (2004), “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 212-222.

UYARGİL, C., ADAL, Z., ATAAY, İ.D., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, A.O., SADULLAH, Ö., DÜNDAR, G. ve TÜZÜNER, L. (2008), *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

VENTER, E., BOSHOF, C. ve MAAS, G. (2005), “The Influence of Successor-Related Factors on The Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses”, *Family Business Review*, Vol.18, No.4.

VERA, Carolina F. ve DEAN Michelle A. (2005), “An Examination of The Challenges Daughters Face in Family Business Succession”, *Family Business Review*, Vol.18, No.4., 321-345.

VICENTE, A., Idígoras, I., ve ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C. (2009), “Gender Influence on the Succession Planning in Family Owned Businesses”,

http://www.raisonpublique.fr/IMG/pdf/GENDER_INFLUENCE_ON_THE_SUCCESSION_PLANNING_IN_FAMILY-OWNED_BUSINESSES_def.pdf , Erişim tarihi: 14.02.2013.

WANG, Y., WATKINS, D., HARRIS, N. ve SPICER, K. (2004), “The Relationship Between Succession Issues and Business Performance: Evidence From UK Family SMEs”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 10 No. 1/2, 59-84.

WARD, J. L. (1987), Keeping the Family Business Healthy, San Francisco, Jossey-Bass.

WARD, J.L. (2004), Perpetuating The Family Business, Palgrave Macmillan, Newyork

WENDY, C.H. (1989), “Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business”, Family Business Review, Vol.2,s.262.

YALÇIN, A. ve GÜNEL, R. (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşğa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 72-78.

YEŞİLDERE, Murat (2005), Aile Şirketleri Üçüncü Kuşaktan Sonra Zorlanıyor.

YILDIZ, Arif (2006), Aile İşletmelerinde Sürekliliğın Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

YILDIZ, Arif (2008) Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile işletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

YILMAZ, Hüseyin (2004), “Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Agmer yayınları, 490-498.

ZACHARY, R.K. (2011), “The Importance of the Family System in Family Business”, Journal of Family Business Management, Vol. 1 No. 1, 26-36.

ZAHRA, S. A. ve SHARMA, P. (2004), “Family Business Research: A Strategic Reflection”, Family Business Review, 17, 331-346.

ZAHRA, Shanker A., HAYTON, James C. ve SALVATO, Carlo (2004), “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”, Entrepreneurship Theory and Practice, 28: 363–381.

EK

Sayın yönetici,

Bu anket İnönü Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezimin araştırmasıyla ilgili olup anketi cevaplayarak sağlanmış olduğunuz yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gülşen Yılmaz

- | | |
|---|--|
| <p>1. İşletmeniz hangi yılda kuruldu?</p> <p>2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör nedir?
Gıda (...) Hizmet (...) İnşaat (...) Tekstil (...)
Tarım (...) Teknoloji (...) Otomotiv (...)
Diğer(belirtiniz) (.....)</p> <p>3. İşletmenin kurucusuna yakınlık derecenizi söyleyebilir misiniz?
Benim (...) Eşim (...) Babam (...) Annem (...)
Oğlum (...) Kızım (...) Diğer(belirtiniz).....</p> <p>4. Yaşınız:
25'ten küçük (...) 25-34 (...)
35-44 (...)
45-54 (...) 55-64 (...)
65'ten büyük (...)</p> <p>5. Eğitim durumunuz:
İlkokul (...) Ortaokul (...) Lise(...)
Yüksekokul (...) Üniversite (...) Yüksek
Lisans (...) Doktora (...)</p> <p>6. Cinsiyetiniz:
Kadın (...) Erkek (...)</p> <p>7. Medeni durumunuz:
Evli (...) Bekar (...)</p> <p>8. İşletmenizin hukuku yapısı
Şahıs İşletmesi (...) Kollektif Şirket (...)
Limited Şirket (...) Anonim Şirket (...)
Diğer(belirtiniz) (.....)</p> | <p>9. İşletmeniz ortaklık ise kaç ortaktan oluşmaktadır?...</p> <p>10. İşletmenizde çalışan personel sayısı:...</p> <p>11. Ailenin işletmedeki sahiplik oranı:
%50'den az (...) %50-%74 (...) %75-%99
(...) %100(...)</p> <p>12. Şu an işletmeniz kaçınıncı nesil tarafından yönetiliyor?
1.Nesil (...) 2. Nesil (...) 1. ve 2. Nesil
Birlikte (...)
3.Nesil (...) 2. ve 3. Nesil Birlikte (...) 3
Nesil Birlikte (...)</p> <p>13. Şu anda yönetim kurulu başkanı olan kişi/yönetimde en üst düzeyde olan kişi yaklaşık olarak ne zaman emekli olmayı düşünmektedir?
Önümüzdeki 1-3 yıl içinde (...)
Önümüzdeki 3-6 yıl içinde (...)
Önümüzdeki 7-9 yıl içinde (...)
Önümüzdeki 10 yıldan daha uzun süre (...)
Yaşadığı sürece görevde kalacak (...)
Belli değil/Bilinmiyor (...)
Diğer(belirtiniz) (...)</p> <p>14. İşletmedeki pozisyonunuz:
Yönetim kurulu üyesi (...) Genel müdür (...)
Üst düzey yönetici (...) Orta düzey yönetici
(...)Diğer(belirtiniz).....</p> |
|---|--|

15. Personel sayınıza ilişkin sayıları belirtiniz:

İşletmenizde çalışan aile üyesi sayısı...
 İşletmenizde yönetici kademesinde çalışan aile üyesi sayısı...
 İşletmenizde yönetici kademedeki çalışan kadın aile üye sayısı...
 İşletmenizde yönetici kademedeki çalışan erkek üye sayısı...

16. Şirkette aktif olarak çalışan aile üyelerinin kimler olduğunu sayıları ile birlikte söyler misiniz?

Eşim (...)
 Erkek çocuk/çocuklarım (...)
 Kız çocuk/çocuklarım (...)
 Erkek kardeş/kardeşlerim- ağabey (...)
 Kız kardeş/kardeşler-abla (...)
 Yeğenler (kız/erkek) (...)
 Amcalar/Dayılar (...)
 Teyzeler/Halalar (...)
 Gelinler (...)
 Damatlar (...)
 Baba-Anne (...)
 Kendisinden başka aile üyesi çalışmıyor (...)
 Diğer (belirtiniz).....

17. Eşiniz ve/veya kızınız işletmede aktif olarak görev almıyorlarsa onlara maaş/gelir/emeklilik/araba vb. kazançlar sağlıyor musunuz?

Evet (...) Hayır (...)

18. Aile üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktör müdür?

Erkek üyeler daha avantajlı (...)
 Herhangi bir öncelik yok (...)
 Kadın üyeler daha avantajlı (...)

19. Çocuklarınıza ilişkin bilgileri belirtiniz:

Çocuğum yok (...)

Çocuğum var	Kız çocuk sayısı...	Erkek çocuk sayısı...
İşletmede çalışan çocuğum yok (...)		
İşletmede çalışan	Kız çocuk sayısı...	Erkek çocuk sayısı...

	1. Çocuk	2. Çocuk	3. Çocuk	4. Çocuk	5. Çocuk
	K/E	K/E	K/E	K/E	K/E

Eğitim Durumu					
İşletmede pozisyonu					

20. İşletmenizde çalışan kadın üyelerin sayısını belirtir misiniz?

Kadın çalışan sayısı (...) Kadın yönetici sayısı (...)

21. Kadın çalışanların performansından memnun musunuz?

Evet (...) Hayır (...)

22. Farz edin, seçim şansınız olsa doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinin kadın mı erkek mi olmasını tercih edersiniz?

Erkek yönetici (...) Bir önceliğim yok (...)
 Kadın yönetici (...)

23. İşletmenizde aşağıdaki organlardan hangisine/hangilerine sahipsiniz?

Aile anayasası (...) Aile konseyi (...)
 Yönetim Kurulu (...)

24. Devir planlaması için dışarıdan (profesyonel danışmanlık hizmetleri vb.) yardım almayı düşünür müsünüz?

Evet (...) Hayır (...)

25. Sizden sonra işletme yönetimini devredeceğiniz kişiyi tespit ettiniz mi?

20 Soru Evet (...) 26.Soruya geçiniz Hayır (...)

30.Soruya geçiniz

26. Sizden sonra yönetimi devralacak adayın kim olacağına

- Sadece patron(hissedar yönetici) karar verir (...)
 Yönetim kurulu karar verir (...)
 Aile büyükleri karar verir (...)
 Yönetim kurulu ve patron birlikte karar verir (...)
 Diğer(belirtiniz) (...)

27. Sizden sonra işletmeyi kime devretmeyi düşünüyorsunuz?

- Eşim (...)
 İlk çocuğuma (...)
 Kızım (...)
 Oğlum (...)
 Kız ve erkek çocuğum fark etmez yetenekli olana (...)

- Ailemden bir erkek üyeye (yeğen/kuzen/kardeş/amca/dayı) (...)
 Ailemden bir kadın üyeye (yeğen/kuzen/kardeş/hala/teyze) (...)
 Profesyonel bir yöneticiye/yöneticilere (...)
 Devretmeyip satmayı düşünüyorum (...)

28. Yönetimi devralacak aday kişi şu an

- İşletmede çalışıyor (...)
 Başka bir işletmede çalışıyor (...)
 Eğitimine devam ediyor (...)
 Diğer(belirtiniz)(.....)

29. Gelecekte işletmenin başına geçecek olan aday kişiyi şimdiden hazırlıyor, yetiştiriyor musunuz?

- Evet (...) Hayır (...)

30. Eğer sadece 1 kız çocuğunuz olsaydı işletmenizin sizden sonraki yöneticisi olarak kimi seçerdiniz?

- Kızımı (...)
 Kızımın eşini (...)
 Aile üyelerinden bir erkeği (yeğen/kuzen/kardeş) (...)
 İşletmeyi satardım (...)
 Kararsızım (...)

31. Yönetimi devralacak kişide bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşlerinizi 1-Hiç önemli değil, 2-Önemsiz, 3-Orta derece önemli, 4-Önemli, 5-Son derece önemli sıklıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
Yaş					
Cinsiyet					
Eğitim düzeyi					
Aile işletmesinde deneyimi					
Aile işletmesi dışında yönetsel deneyimi					
Geçmiş performansı					
Finansal becerileri					
Pazarlama ve satış becerileri					
Kişiler arası ilişkileri					
Teknik becerileri					
Stratejik planlama becerileri					
Karar verme kabiliyeti					
Kurucu ile amaç uygunluğu					
Kan bağı					
Doğum sırası (kaçıncı çocuk olduğu)					
İşletmedeki hissesi (payı)					
İşe bağlılığı					
Hırslı ve atak olması					
Dürüst ve erdemli olması					

Zeka düzeyi					Aile bireylerinin aday kişiye güvenmesi				
Yaratıcı olması					İşletmede birlikte çalıştığı aile üyeleri arasındaki saygınlığı				
Risk alma isteği					İşletmede çalışmayan aile üyeleri arasındaki saygınlığı				
Bağımsızlığı					Çalışanlar arasındaki saygınlığı				
Kendine güveni									
Diğer aile üyeleri ile geçimi									
İşletmenin kurucusu ile ilişkileri									

32. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma (benimseme) derecenizi 5-Kesinlikle katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum, 1-Kesinlikle katılmıyorum sıklıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
İşletmenin aile işletmesi olarak devam etmesi bizim için önemlidir					
İşletmenin gelecekte de aynı başarı ile devam edeceğine inanıyoruz					
İşletmenin geleceği için yönetimi devralacak adayın seçimi önemlidir					
İşletmenin geleceği için yönetimi devralacak adayın hazırlanması ve eğitimi önemlidir					
İşletmede yönetim devrinin başarıyla gerçekleşmesi için planlama yapılmalıdır					
İşletme yöneticisi yönetimi devrederek kontrolü paylaşmayı düşünmemektedir					
Güç ve kontrolü bırakmama isteği devir sürecini olumsuz yönde etkilemektedir					
İşletme yönetimini devretmem durumunda kendimi boşlukta hissedirim					
Potansiyel adayların yerimi dolduracağına inanıyorum					
Potansiyel adaylar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.					
Potansiyel adayın değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi için yurt dışında eğitim görmesi gerekmektedir.					
Varis seçimiyle ilgili olaylarda aile üyelerinin fikirleri önemlidir					
Potansiyel adaylar arasında erkeklerin olmaması yönetimi devretme kararını etkilemektedir					
Aile üyeleri yeterli kabiliyete sahip olmasalar da işletmede görev alırlar					
Aile üyesi olmak işletmede yönetici kademede bulunmanın temel şartıdır					
İşletmede yönetimi devralacak aday işletmede yönetici olarak işe başlamalıdır					
İşletmede yönetimi devralacak aday başka bir işyerinde deneyim kazanmalıdır					
İşletme yöneticisi işletme operasyonlarına aktif müdahalesini zamanla azaltmalıdır					
Aile anayasası ve yönetim kurulunun varlığı devir sürecini kolaylaştırmaktadır.					
Devir planlaması yaparken zaman zaman dışarıdan profesyonel yardıma ihtiyaç duyulmaktadır					
Bir sonraki kuşağa devirde büyük çocuk önceliklidir					
Bir sonraki kuşağa devirde eğitimli olan önceliklidir					
Bir sonraki kuşağa devirde erkek çocukları önceliklidir					

Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir

33. Kadın aile üyelerinin(eş ve kızlarınızın) varis olarak değerlendirilmesine ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma (benimseme) derecenizi 1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum sıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
Kadın olmaları avantajlıdır.					
Kadınların yöneticilik ve liderlik özellikleri sınırlıdır					
Kadınlar pasiftirler ve hırslı değillerdir bu da kritik üst yönetim kararları almalarını zorlaştırmaktadır.					
Kadınlar duygusal oldukları için yönetsel kararlar almada yetersiz kalmaktadırlar					
Kadınların zaman zaman kıskanç olmaları kritik kararları olumsuz yönde etkilemektedir.					
Basarı motivasyonları düşüktür.					
Aile sorumluluklarının kariyerlerinin önüne geçmektedir.					
Yeterli eğitim ve deneyim düzeyine sahip değildirlir.					
Kendilerine rol modeli olarak alabilecekleri yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
Kadın çalışması durumunda ailedeki sorumluluklarını aksatır.					
Kadının asli görevi ailesinin ve çocuklarının bakımı olmalıdır.					
Kadınlar erkekler kadar iyi yöneticilik vasıflarına sahip değillerdir					
İş hayatı stresli ve uzun çalışmayı gerektirir bu yüzden kadınlara uygun değildir.					
İş yerimizin fiziksel ortamı (gürültü, toz, radyasyon vb.) kadınların sağlığı için uygun değildir.					
Kadın aile üyelerinin çalışmalarına gerek duyulmaması için her türlü (para/araba...) kazançlar aile işletmesi tarafından sağlanmalıdır.					
İşletme yöneticiliği kadınlara uygun bir meslek değildir.					
Kendisine daha uygun olan öğretmenlik, hemşirelik vb. işlere yönelmelidir.					
Kızım işyerinin koşullarını kaldıramayacak kadar kırılgan ve narin olup hep korunmaya muhtaçtır.					
Töreler ve gelenekler gereği kadınların çalışması uygun değildir.					
Dini inançlarım ve yaşam görüşüm kadınların çalışmamaları gerektiği yönündedir.					
Aile üyesi kadınlara şirket sahipliği konusundan erkek aile üyelerine göre adil davranılmamaktadır.					
İş hayatında aile üyesi kadınlara güvenilmemektedir.					
Aile üyesi kadınların is hayatının rekabetine uyamayacağına inanılır.					
Aile üyesi kadınların işletme içerisinde düşüncelerine aile üyesi erkekler kadar önem verilmez.					
Aile üyesi erkeklerin aile üyesi kadınlardan daha başarılı olduğuna inanılır.					
Aile üyesi kadınların aile işletmesini yönetmede yeterince özgüvene sahip olmadığı					

düşünülür.					
Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleyemedikleri için yönetim için uygun değildirler.					
Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinden yoksun oldukları için yönetim için uygun değildirler.					
Yöneticilik, geniş zamanlar gerektirmektedir ve kadınlar bu pozisyon için uygun değildir.					
Kadınlar kişilerarası iletişim konusunda erkeklerden daha iyidir.					
Baba-kız arasındaki ilişkinin iyi olması kızların varis olarak düşünülmesine pozitif etki eder.					
Kız/kızlar babalarından sonra işe sahip çıkamayacakları için varis olarak düşünülmemelidir.					
Eşim ya da aile büyükleri kadınların üst düzey yönetime gelmelerini istememektedir.					
Çalışanlarımız kızımın benden sonra işin başına geçmesinden hoşlanmazlar ve sorunlar çıkar.					
Kızımın eşi (damadım) kızımın benden sonra işin başına geçmesinden hoşlanmaz ve aile içinde sorunlar çıkar.					

