

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARININ
FİNANSAL YAPIYA ETKİLERİ:
İTALYAN-TÜRK
AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Nazlı NAKİPOĞLU

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Mustafa YURTTADUR

İSTANBUL - 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Nazlı NAKİPOĞLU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan –Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANA BİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 29.05.2015
- SAYFA SAYISI** : 107
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd.Doç.Dr Mustafa YURTTADUR
- DİZİN TERİMLERİ** : Aile İşletmeleri, Yönetim ve Organizasyon, Kuşak Çatışmaları, Finansal Yapı
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada, Türk aile işletmeleri ile İtalyan aile işletmelerinin, bir nesilden diğer nesle geçmesi, büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için içsel değişim boyutları saptanmaya çalışılmaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

Nazlı NAKİPOĞLU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARININ
FİNANSAL YAPIYA ETKİLERİ:
İTALYAN-TÜRK
AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Nazlı NAKİPOĞLU

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Mustafa YURTTADUR

İSTANBUL - 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nazlı NAKİPOĞLU

.../.../2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nazlı NAKİPOĞLU'nun "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME ana bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Yrd. Doç. Dr. Mustafa
YURTTADUR
(Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2015

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında aile işletmelerinin devamlılık süresinin uzun olmadığı gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinin çoğunluğunun birinci kuşaktan torun kuşağına ulaşamadığı ve bunun önüne geçebilmek içinde, aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının problemlerini tespit etmek, işletmelerin finansal durumu ile bağlantılarını araştırmak ve gelecek kuşak yöneticilerinin yaşanılmış örneklerden yola çıkarak aynı hatalara düşmemelerini sağlamak, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve devamlılığı için önemli rol oynamaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, dünyadaki işletmelerin sayısının yüzde seksenini aile işletmelerinin oluşturduğu varsayılmaktadır. Ülkeler arasındaki aile yapısının sosyo-kültürel, ekonomik farklılıkları göz önüne alınarak dünya ekonomisine büyük oranda katkısı olan aile işletmelerinin uzun ömürlü olmaları için, uyum içerisinde yönetilmesi ve işletmenin verimli olması gerekmektedir.

Bu çalışmada, Türk aile işletmeleri ile İtalyan aile işletmelerinin, bir nesilden diğer nesle geçmesi, büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için içsel değişim boyutları saptanmaya çalışılmaktadır. Kurumsallaşma, yeniden yapılanma, patronların iş bölümü ve devretme planları, aile işletmesi anayasasının hazırlanarak işletmelerin uyum içerisinde yönetilmesi, işletmenin sürekliliği ve büyüyerek verimli bir şekilde devamlılığı önemle üzerinde durulması gereken konulardır. Bu sorunlardan yola çıkarak; Türk ve İtalyan aile işletmelerinin başarısızlığında önemli role sahip olan "Çatışma" konusu ve "Finansal sorunların araştırılması" yüksek lisans tez konusu olarak seçilmiştir.

SUMMARY

It has been observed that the continuity of family businesses do not last long due to today's rapidly changing conditions and the competitive environment. Determining the problems of the conflict of generations within family businesses, researching business connection with the financial condition and ensuring that the new generation managers do not fall into the same errors based on the experienced instances, institutionalization and continuity of the family business play an important role as the majority of family businesses do not reach the generation descendant of the first generation of the family and to prevent such incident.

According to the survey, it is assumed that eighty percent of the businesses around the world are family businesses. Taking into account the socio-cultural, economic differences of family structure among countries, family businesses must be managed in good agreement and the business must be efficient in order of family businesses, which contribute to the world economy substantially, to last long.

This study aims to determine the transition of Turkish family businesses and Italian family businesses from one generation to another, their development and dimensions of internal changes to be permanent. Issues to be emphasized are institutionalization, restructuring, boss/employer's division of labor and transfer plans, management of family businesses in conformity by preparing family business constitution, continuity and accretive durability in an efficient manner. Based on these problems; the "Conflict" issue and "Examination of financial problems" that play an important role in the failure of the Turkish and Italian family businesses have been chosen as the topic for thesis.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1
BÖLÜMLER	
BİRİNCİ BÖLÜM GENEL OLARAK AİLE İŞLETMELERİ	
1.1.AİLE İŞLETMELERİ TANIMI	2
1.2.AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ	3
1.3.AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	4
1.4.AİLE İŞLETMELERİ SİSTEM MODELLERİ	5
1.4.1. Aile İşletmeleri Sistem Teorisi(İki Daire Modeli).....	5
1.4.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli	6
1.4.3. Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli.....	7
1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞ AMACI.....	9
1.6. AİLE İŞLETMELERİ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	9
1.7. AİLE İŞLETMELERİ YAPISI VE GELİŞİMİ	11
1.7.1. Kurucu Dönemi	13
1.7.2. Kardeş Ortaklığı	13
1.7.3. Kuzen Konsorsiyumu.....	14
1.8. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN GENEL SORUNLAR	14
1.8.1. Aile-İş İlişkilerinin Birbirine Karıştırılması.....	14
1.8.2. Kuşaklar Arasında Yaşanan Sorunlar	14
1.8.3. Dış Kaynak (Finansman) Temin Edilmesi	15
İKİNCİ BÖLÜM: ÇATIŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR	
2.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ	16
2.2.ÇATIŞMANIN NEDENLERİ.....	16
2.3.ÇATIŞMANIN YARARLARI	19
2.4.ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	19
2.4.1. Birey İçi Çatışmalar	20

2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar	20
2.4.3. Gruplar Arası Çatışmalar	20
2.4.4. Bölümler Arası Çatışmalar	20
2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar	20
2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR	21
2.5.1. Aile İşletmelerinde Çatışmanın Yararı	22
2.5.2. Aile İşletmelerinde Çatışmanın Özellikleri.....	22
2.6. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI	23
2.6.1. Aile İlişkileri	24
2.6.2. Akraba Kayırmacılık (Nepotizm).....	25
2.6.3. Yetki Dağılımı	26
2.6.4. İletişim Sorunları.....	27
2.6.5. Şirketin Aile Gibi Yönetilmesi	28
2.6.6. Sorunların Üzerine Zamanında Gidilmemesi	29
2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMANIN BOYUTLARI.....	31
2.7.1. Yöneticiden Kaynaklanan Çatışmalar	31
2.7.2. Yönetici İle Eşi Arasında Yaşanan Çatışmalar	32
2.7.3. Yönetici İle Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar	32
2.7.3.1. Eski Ve Yeni Kuşak Arasındaki Görüş Ayrılıkları	33
2.7.3.2. Baba-Oğulların Birbirinden Şikayetleri.....	35
2.8. AİLEYE SONRADAN KATILANLARIN NEDEN OLDUĞU ÇATIŞMALAR	35
2.9. KUZENLERİN NEDEN OLDUĞU ÇATIŞMALAR	36
2.10.KARDEŞLER ARASI ÇATIŞMALAR	37
2.11. AİLE VE İŞ ÇATIŞMASI.....	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YAPI	
3.1. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YAPI VE ÖNEMİ	41
3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE SERMAYE YAPISI İLE İLGİLİ SORUNLAR	43
3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖZKAYNAK İLE İLGİLİ SORUNLAR	44
3.3.1. Hisse Senetleri	45
3.3.2. Oto Finansman Kaynakları	45
3.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YABANCI KAYNAKLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR.....	46
3.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA SERMAYESİ İLE İLGİLİ SORUNLAR	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDEKİ FİNANSAL SORUNLARIN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	
4.1. İŞLETMENİN FAALİYETLERİNDEKİ VERİMLİLİK AZALMASI.....	51
4.2. RANTABİLİTE (KARLILIK) AÇISINDAN	52

4.3. BABANIN (TEK PATRON) ÖLÜMÜ İLE İLGİLİ ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR.....	52
4.4. GELİNLERİN ETKİLERİ.....	53
4.5. MİRASYEDİ PSİKOLOJİSİ.....	54
BEŞİNCİ BÖLÜM: TÜRKİYE - İTALYA İLİŞKİLERİ	
5.1. TÜRKİYE-İTALYA İLİŞKİLERİ.....	56
5.2. EN ESKİ TÜRK-İTALYAN AİLE İŞLETMELERİ	58
5.3. TÜRKİYE VE İTALYANIN EN BÜYÜK AİLE İŞLETMELERİ	59
ALTINCI BÖLÜM: AMAÇ VE YÖNTEM	
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	61
6.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	61
6.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	61
6.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	61
6.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
6.6. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ VE ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	62
6.6.1. Türkçe Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri.....	63
6.6.2. İtalyanca Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri	64
6.7. ÇALIŞMA GRUBU	67
6.8. SORULARIN FREKANS ANALİZİ	75
6.9. ÖLÇEK SORULARININ BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM TESTİ	88
SONUÇ	102
KAYNAKÇA	106
EKLER	---

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 1. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar	6
Tablo 2. Çatışma Kaynakları	18
Tablo 3. Eski – Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması.....	34
Tablo 4. Türkiye – İtalya Ticari İlişkileri	57
Tablo 5. İtalya'nın En Eski Aile İşletmeleri	58
Tablo 6. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri.....	58
Tablo 7. Türkiye – İtalya En Büyük Aile İşletmeleri	59
Tablo 8. Ankete Katılanların Sayısı	63
Tablo 9. Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler.....	63
Tablo 10. Soru Bazında Güvenilirlik Analizi.....	64
Tablo 11. Ankete Katılanların Sayısı	64
Tablo 12. Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistik Bilgiler.....	65
Tablo 13. Soru Bazında Güvenilirlik Analizi.....	66
Tablo 14. Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	67
Tablo 15. Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	68
Tablo 16. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	69
Tablo 17. Ankete Katılanların İşletme Sahibine Yakınlık Derecesi Değişkenine Göre Dağılımları	70
Tablo 18. Ankete Katılanların İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	71
Tablo 19. Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmeye Ait Yönetim Kurulu Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımları	72
Tablo 20. Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Nesil Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları.....	73
Tablo 21. Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmenin Kuşaklar Arası Farklılıklar Değişkenine Göre Dağılımları.....	74
Tablo 22. “Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.” sorusunun analizi.....	75
Tablo 23. “Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.” sorusunun analizi.....	76
Tablo 24. “İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.” sorusunun analizi	77

Tablo 25. “İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.” sorusunun analizi	78
Tablo 26. “Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)” sorusunun analizi	79
Tablo 27. “Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.” sorusunun analizi	80
Tablo 28. “İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.” sorusunun analizi.....	81
Tablo 29. “Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.” sorusunun analizi.....	82
Tablo 30. “Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)” sorusunun analizi	83
Tablo 31. “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.” sorusunun analizi	84
Tablo 32. “Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.” sorusunun analizi	85
Tablo 33. “Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.” sorusunun analizi.....	86
Tablo 34. “Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.” sorusunun analizi.....	87
Tablo 35. Katılımcı Yanıtlarının İstatistiksel Bilgilerinin Ülkeler Arası Karşılaştırılması.....	88
Tablo 36. “Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	89
Tablo 37. “Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	90
Tablo 38. “İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi	91
Tablo 39. “İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	92
Tablo 40. “Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir. (Büyük çocuk önce gelir)” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	93
Tablo 41. “Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi	94
Tablo 42. “İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	95
Tablo 43. “Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.” Sorusunun	

Bağımsız Örneklem Testi.....	96
Tablo 44. “Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir).” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	97
Tablo 45. “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	98
Tablo 46. “Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	99
Tablo 47. “Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	100
Tablo 48. “Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
ŞEKİL - 1 Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli.....	7
ŞEKİL - 2 Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli	8
ŞEKİL - 3 Üç Boyutlu Evrim Modeli	12
ŞEKİL - 4 Aile İşletmelerindeki İlişkiler	25
ŞEKİL - 5 Finansal Yönetimin Amaçları	42
ŞEKİL - 6 Çalışma Sermayesi Yönetimi.....	49

EKLER LİSTESİ

EK-A: Türkçe araştırma anketi

EK-B: İtalyanca araştırma anketi

ÖNSÖZ

Öncelikle, tüm yüksek lisans eğitimim ve tez süresince birlikte çalışmaktan onur duyduğum, göstermiş olduğu anlayış için bana katkıda bulunan değerli hocam Yrd.Doç.Dr. MUSTAFA YURTTADUR'A, bana desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman yanımda olan canım anneme, babama ve kardeşime çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Nazlı NAKİPOĞLU

GİRİŞ

İşletmeler, hammadde, makine ve insan gücünün bir araya getirilerek kar elde etmek amacıyla kurulurlar. İşletmenin en önemli unsuru insandır. Çünkü işletmenizde son teknoloji makine materyalleriniz olsa bile bunları insan faktörü olmadan çalıştırmak mümkün değildir.

Aralarında kan bağı bulunan kişilerin çalıştığı kurumlara da aile işletmeleri denir. Aile içi iletişim ile işletme içi iletişimde farklılıklar vardır. Duygular, düşünceler, eğitim düzeyi ve amaçlar aynı olmayabilir. Bu farklılıklar aynı kuşaklarda olabildiği gibi diğer kuşaklarda da gözlemlenmektedir. Bu sorunlar, işletmenin yönetim ve organizasyonunu, finansal gelişimini ve büyümesini etkilemektedir. Özellikle aile içi sürtüşmeler ve çatışmalar işletmenin parçalanarak başarısızlığına hatta kapanmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i, İtalya'da %99'u, İspanya'da %80'i, İngiltere'de %75'i, ABD'de %96'sı, ve İsviçre'de %90'ı aile işletmeleridir.

Ülkemiz ve dünya ekonomisinde geniş bir yelpazeye sahip olan aile işletmelerinin, farklı nedenlerle bir sonraki nesillere geçememeleri, ciddi ekonomik kayıplara yol açmaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellik, yönetim ve işletme boyutunun dışında aile bireylerinin ilişkilerinin organizasyon yapısına dahil olmalarıdır. Aile içi sürtüşmelerin ve duygusal unsurların bu yapıya dahil olmasıyla işletmenin başarısız olması ve büyümemesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu çalışmayı gerçekleştirme amacım; farklı ülkelerdeki aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının, işletmenin finansal yapısına etkilerini araştırıp, yaşanan çatışmaların boyutlarını en aza indirgeyerek, işletmenin gelecek nesillerle büyümesini ve devamlılığını sağlamaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK AİLE İŞLETMELERİ

1.1.AİLE İŞLETMELERİ TANIMI

Kişiler arası duyguların, ilişkilerin ve kültürlerin yoğunlaştığı yapı ile kar amacı güden yapının bir arada oluşmasına aile işletmeleri denir. Bu iki yapının etkileşimi ile bütünlük doğar. Bu bütünlükte, yapıların kuralları ve işleyiş şekli ile aleyhine ya da lehine sonuçlar yaşanılır. Sonuçlar lehinde ise, aile işletmeleri kuşaktan kuşağa devam eder, aleyhinde ise bir sonraki kuşakta problemler yaşanır.

Aile işletmelerinin tanımında farklı görüşler bulunmaktadır.

Donneley'e göre aile şirketi; "en az iki kuşak boyunca aileye ait olan, ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeler" olarak tanımlar.¹

Handler'e göre de aile şirketi; " hisselerinin çoğunun veya tümünün kontrolüne sahip olan işletme türüdür." ²

Barry'e göre aile işletmeleri; " tek bir aile üyeleri tarafından kontrol edilen ve kar dağılımında ailenin kontrolünde olan işletmelerdir." ³

Reeder'a göre aile işletmeleri; " ne ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranı ne de hisse oranı, ailenin işletmeyi kontrol etme sürecini yeterince açıklar. Aile işletmesinin tanımında yasal ve sosyal kavramlar da ele alınmalıdır." ⁴

Bengt Karlöf'e göre de aile işletmeleri; "ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel şirket biçimidir." ⁵

Aile işletmelerini tanımlamada İlhami Fındıkçı' ya göre bazı ortak noktalar vardır.⁶

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.

¹ Bahar Akıngüç Günver, *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, T.C İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları NO:18, İstanbul, 2002,s. 4

² Osman Uluyol, *Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2004, s. 5 (Yayınlanmış Doktora Tezi)

³ Akıngüç Günver a.g.e. ,s. 5

⁴ Akıngüç Günver, a.g.e. , s. 5

⁵ Akıngüç Günver, a.g.e., s. 5

⁶ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, Ekim 2011, s. 17

- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültür ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin de aileye etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, hakim karakterlerin ve karar vericilerin aynı olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu sosyal yapıdır.

Bu farklı tanımlara göre de; aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir takım özellikler olduğunu söyleyebiliriz. Genellikle aile işletmelerinde, ailenin değerleri, inançları, duygusal bağları, kültürleri, aile üyelerinin toplumdaki statüleri ve prestijleri işletmenin politikasını etkilemektedir. Ailenin bu tür normları, işletme yapısını farklılaştırdığından, diğer işletmelerdeki yapıyla örtüşmemektedir. Buna aile işletmelerinin finansman ve yönetim birimlerinin önemli bir kısmının ailenin elinde olması ve aile tarafından korumaya alınması da etkindir.

1.2.AİLE İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ

Aile işletmeleri ekonomide önemli bir yere sahiptir. Dünyada ve Türkiye’ de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Fortune 500 sıralamasına göre, listenin 1/3’ü aile işletmesidir. En büyük 100 işletmenin, İtalya’da 43’ü, Fransa’da 26’sı, Almanya’da 17’si aile şirkettir. Aile işletmelerinin yüzde 33’ü ikinci kuşakta, yüzde 50’si üçüncü kuşakta var olabilmektedir.

Aile işletmelerinin ekonomi içindeki yerine yönelik yapılan araştırmaya göre, ABD'deki gayri safi milli hasılatın %50' si ile %60' ı aile işletmelerine aittir. Dyer, 1986 yılında yaptığı araştırmasında toplam iş gücünün %50'sinin aile işletmelerine ait olduğunu belirtmiştir.

Aile işletmeleri gerek istihdamda gerekse ekonomide çok önemli rol oynamaktadırlar. Finansal zorluklar karşısında da kendi kaynaklarını kullanmaktadırlar. Gerek borsada gerekse istihdamda kendi prestijlerini kaybetmemek için çabaladıklarından, dünya ekonomisi üzerinde de etkilidirler.

Türkiye'de işletmelerin büyük bir çoğunluğu aileler tarafından yönetilmektedir ve genellikle de birinci kuşak olarak tanımladığımız kişiler yönetime hakimlerdir. Bir sonraki kuşağa da yönetim kademelerini kolay kolay devredemediklerinden devamlılığı kısa sürmektedir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre de Türkiye'de Kobilerin büyük bir oranı aile işletmeleridir. Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısında ve gelişiminde aile işletmelerinin büyük rolü vardır.

1.3.AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aile işletmeleri, her ne kadar ortaklık işletmesi olsa bile diğer işletmelerden farklı kendine özgü özellikleri vardır. Bu karakteristik yapıları da diğer işletmelerin yapılarıyla benzerlik göstermezler. Aile şirketlerinin belirli bir standarda ya da kurallara sığdırılmayacak kadar değişken yapıda olmalarından dolayı ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı, çeşitli modellerden söz etmek mümkündür. Genel çizgileri açısından ortak temel özellikleri:

- Aile işletmelerinde gelenek ve göreneklerin etkisi vardır. Bu işletmelerde formel ilişkilerden çok informal ilişkiler daha fazladır.
- Aile işletmelerinde duygusal bağlar güçlü olduğundan, bu durum örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.
- Aile işletmeleri homojen bir yapıya sahiplerdir. İşletme ile ilgili önemli bilgiler paylaşılmamaktadır.
- Aile işletmelerinde, aile bireyleri yönetim kademesinde görev almaktadırlar ve genellikle de aile bağı olan kişilerinde bu kademedeki görevlendirilmesi görülmektedir.
- Aile işletmelerinde ailenin soyadı ve prestijine önem verilmektedir.
- Aile işletmeleri finansal zorluğa düştüklerinde genellikle aile bireylerinin mali desteğini kabul ederler ve dışarıya borçlanmaktan kaçınırlar.

- Aile işletmelerinde kan bağı olanlar, uzmanlıktan çok güven duygusuna göre görevlendirilmektedirler.
- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.
- Aile işletmelerinde değer ve ihtiyaçlar genellikle işletmenin değer ve ihtiyaçlarından farklıdır.
- Aile işletmelerindeki etik kurallar, ailenin geçmişten kaynaklanan değerleriyle manevi olgular çerçevesinde kurulur.

1.4. AİLE İŞLETMELERİ SİSTEM MODELLERİ

Aile işletmeleri sistem teorisi, üç daire modeli ve dört daire modeli olarak üç başlıkta incelenebilir.

1.4.1. Aile işletmeleri Sistem Teorisi (İki Daire Modeli)

Aile işletmeleri, Whiteside ve Herz Brown (1991) tarafından geliştirilen aile sistem teorisine göre aile ve işletme olarak iki alt sistemden meydana gelmektedir. Alt sistemlerden her biri kendine özgü kurallardan, değerlerden ve örgüt yapılarından oluşmaktadır.

Hollander ve Elman (1998), modelin ikili olmasından dolayı işlevselliğinin olmayacağını, McCollow ise ailenin kişisel ilişkilerinin işletmeye olumlu etkisini ve işlevselliğini vurgulamıştır⁷

Ailenin sistemleri ile işletmenin sistemlerinin birbirlerinden farklı olmaları zaman zaman problemlere yol açmaktadır. Jaffe (1990) bu farkları roller, güven ve ilişkiler gibi faktörler açısından incelemiştir. Bu faktörler Tablo 1'de gösterilmiştir.

⁷ Hollander, B.S. Elman. N.S. "Family Owned Business: An Emerging Field of Inquiry". *Family Business Review*. (1998). 145-164

Tablo 1. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk Yetiştirme	Kar Amaçlı
Gözeten İnsanlar	Üreten İnsanlar
Her Koşulda Kabullenme	Performans Kriterine Göre Kabullenme
Geniş Otorite	Rollerin Getirdiği Otorite
Duygusal Bağlar	Gerçekçi Bağlar
Kan bağının Sonunda Kesintisiz İlişkiler	Geçici İlişkiler
İnformel İlişkiler	Formel İlişkiler
Geniş Zaman Çevresi	Sınırlı Zaman Çevresi
Açık Sistem	Kapalı Sistem
Tarafsızlık	Eşitlik
Güven Esasına Dayalı	Risk alma yönünde

Kaynak: Jaffe,1990 s:27

Tablo 1'i incelediğimizde aile sisteminde amaç, çocuklara iyi bir gelecek sunmak iken, işletme sisteminde amaç, kar elde etmek ve işletmeyi büyütme. Aile sistem teorisinde Jaffe'nin yaptığı araştırmalarda, aile duygusal boyuta önem verirken, işletme ise maddi boyuta önem vermektedir.

Bu veriler doğrultusunda aile ve işletme sistemlerinin arasındaki temel farkların herhangi bir probleme dönüşmeden giderilmesi gerektiği söylenebilir.

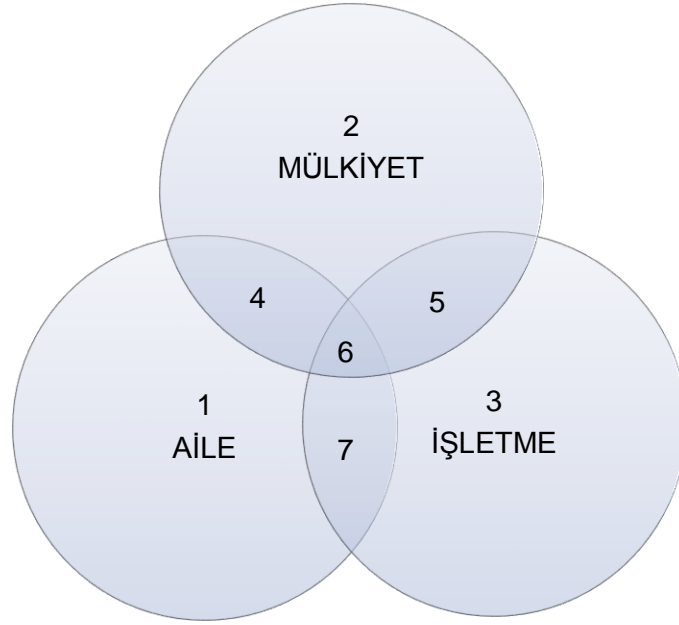
1.4.2.Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

Harvard Üniversitesi'nden iki araştırmacı, Tauguri ve Davis, 1980'li yılların sonunda aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işin dışında üçüncü bir sistemin var olduğunu kanısına vararak üç daire modelini geliştirmişlerdir. Bu durumda aile, işletme ve mülkiyet birer grup olarak ifade edilmiştir. Gruplar daire olarak gösterildiğinde, her dairenin diğer dairelerle kesim noktaları, ortak bölgeleri ve bağımsız bölgeleri aile işletmelerinde ilgisi olan aktörleri

göstermektedir. Bu aktörler, aile işletmelerinin hedef ve amaçlarında önemli rol oynamaktadır.

Şekil 1'de Üç Daire Modeli gösterilmektedir. Üç Daire Modelinde 7 ayrı aktör mevcuttur.

Şekil 1. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick, Mccollom ve Lansberg, 1997, s:6

Şekil 1'de her sayı bir aktörü ifade etmektedir. Bir aile, iki mülkiyet ve üç ise işletmedir.

1. Aile üyesi, hissesi bulunmuyor ve şirkette çalışmıyor.
2. Aile üyesi değil, şirkette çalışmıyor ama hissedar.
3. Aile üyesi değil, hissedar değil ama şirkette çalışıyor.
4. Aile üyesi, hissedar ama şirkette çalışmıyor.
5. Aile üyesi değil, hissedar ve şirkette çalışıyor.
6. Aile üyesi, şirkette çalışıyor ama hissedar değil.
7. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışıyor.

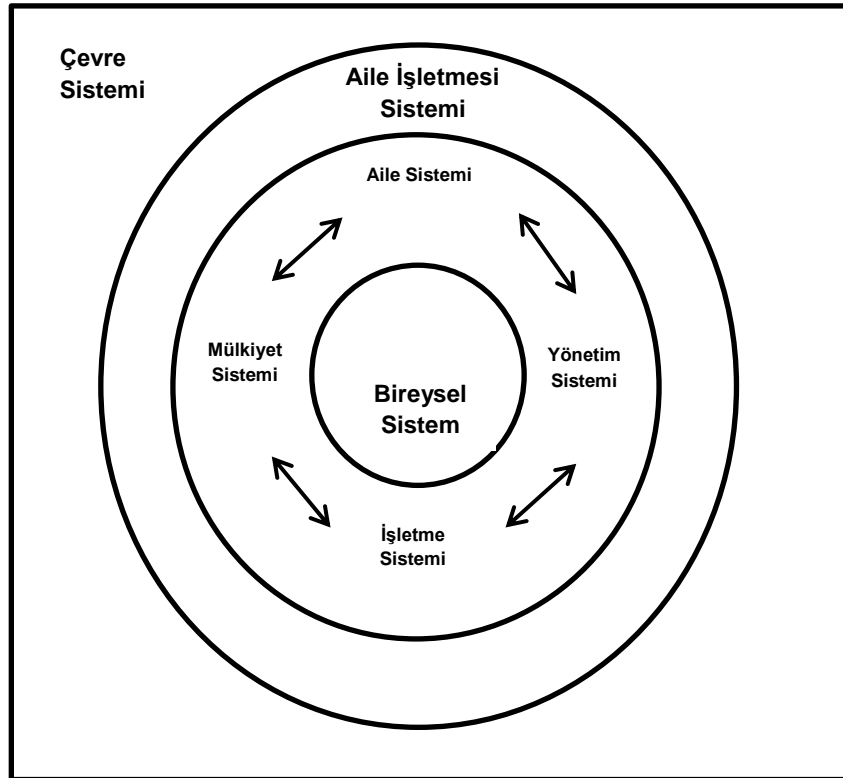
1.4.3.Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli

Aile işletmelerinde aile felsefesinin oluşturulmasında, önceliğin aileye mi yoksa işletmeye mi verileceğine karar verilmelidir. İki veya üç daire modellerinde işletmenin

kararları açısından ailenin etkisi üzerinde durulurken, dört daire modelinde dengeli yaklaşıma yer verilmektedir. Bu amaçla, iki veya üç daire modelinde ailenin kapalı bir sistemi ve çevresiyle olan ilişkileri göz ardı edilirken, dört daire modelinde işletme açık bir sistem içinde ve çevrenin alt parçaları olarak ele alınmaktadır.

Klein'e göre, aile işletmesi açık bir üst sistem olup dört alt sistemden oluşmaktadır. Bu sistemler karşılıklı etkileşim içerisindedirler. Bu alt sistemler; aile, mülkiyet, yönetim ve işletmedir.⁸

Şekil 2. Aile İşletmeleri Dört Daire Modeli



Kaynak: Pieper ve Klein, 2007, s:309

Sistem modellerinde; iki ve üç daire modellerinin, aile işletmelerinin çevre ile ilişkisini göz ardı ettiği ve mülkiyet hakkı, hissedarlık, yüklendiği rollerin daha kapalı olduğu belirlenmiştir. Dört daire modelinde ise aile ve işletme etkileşim içerisinde herhangi bir çatışmaya neden olmadan işletmeye yeni bir ivme kazandırılması kaçınılmazdır.

⁸ Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu, Meral Erdirençelebi, **Aile İşletmeleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 52

1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞ AMACI

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak, miras dağılmasını önlemek ve aile üyelerine istihdam sağlamak amacıyla kurulan ve yönetilen işletmelerdir. Ailenin mal varlığını korumak, aile prestijini sürdürmek, bir sonraki nesle iş olanağı yaratmak ve geleceğini korumak için işletme kurma girişimleridir. Kültürel ve sosyal çevrenin etkisindedirler. Ülke ekonomisine katkı sağlamak, istihdam yaratmak, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için önemli role sahiptirler. Aile işletmelerinin amaçlarından biride, sürekliliği sağlayarak bir sonraki kuşaklarla devamlılığını sürdürebilmektir.

1.6. AİLE İŞLETMELERİ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinin gerek yönetim ve gerekse ekonomik yapısı bakımından birçok avantaj ve dezavantajları vardır. Bunları finansal açıdan, yönetim açısından ve örgüt kültürü açısından değerlendirmek mümkündür.

Finansal açıdan avantajları:

- Sermayeleri kendi varlıklarıdır. Sermayenin büyük bir kısmına gerektirdiği sorumlulukları vardır.
- Öz kaynaklar sermayenin önemli bir kısmını oluşturur.
- Fon temininde ve kullanımında ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden yararlanır.
- İşletmenin finansal açıdan zor döneminde, aile bireyleri destek olurlar.
- İşletmenin tanınmış bir aile olması da finansal açıdan avantajlıdır.
- Kar dağıtmak yerine, genellikle şirketin gelişmesine yatırım yapılır.⁹

Yönetim açısından avantajları:

- Yeni yatırımlar ve yöntemlerle ilgili kararlar daha kısa zamanda alınır.
- Aile işletmelerinde, aile bağları olduğundan ekip sinerjisinden maksimum ölçüden yararlanır.
- Eksiklerin giderilmesinde veya herhangi bir sorunla karşılaşıldığında genellikle birbirlerine yardımcı olurlar.
- İşletme politikalarında tekdüzeliğe kısa zamanda ulaşılır.

⁹ Türkan Kebeci, *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, Express Matbaası, 2010, s. 38

- İşletme, aile bireyleri tarafından kurulduğundan, sahiplenme duygusu yoğundur. Bundan dolayı da yüksek performans sergileme olasılığı fazladır.
- Aile bireyleri küçük yaştan itibaren işle ilgili pek çok bilgiye sahip olduğundan işe uyum sorunu yaşanmaz.¹⁰

Örgüt kültürü açısından avantajları:

- Aile bireylerinin inanç ve değerleri ile işletme kültürünün inanç ve değerleri genelde benzerlik gösterdiğinden daha kolay ve çabuk benimsenir.
- Ailenin tutum ve değerlerinde benzerlik olduğundan işletme kültürünün oluşması daha kolaydır.
- Geçmişten gelen beraberlik, iletişim, sevgi ve saygı anlayışı işletme kültürüne de yansır.
- Aile işletmeleri, mesai saatlerinden çok işin akışına göre çalıştıklarından, diğer çalışanlarında motivasyonunu sağlar.¹¹

Aile işletmelerinin avantajlarının yanı sıra pek çok dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan dolayı da bir sonraki kuşaklara geçişte zorluklar yaşanmaktadır. Gerek yönetimde gerek finansal açıdan ve gerekse örgütün yapısında önemli problemlere neden olmaktadır.

Finansal açıdan dezavantajları:

- Ailenin sahip olduğu değerler ile şirketin yaptığı işlerin dengeli olması gerekmektedir. Aksi takdirde sermaye yetersizliği büyümeyi engelleyebilir.
- Kar dağılımıyla ilgili istikrarlı politikanın uygulanmaması.
- Kuşaklar arası farklılıkların olması ve çatışmaların çıkması da finansal etkilenmelere neden olmaktadır.

Yönetim açısından dezavantajları:

- Merkeziyetçi bir yönetim tarzından dolayı, bir sonraki nesle imkan tanınmaması.
- Duygusal değerlere önem verilip, bunların temel kriter olarak da kullanılması ve bundan dolayı da nitelikli kişilerin aile şirketlerini tercih etmemesi.
- Yönetimdeki aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşması.

¹⁰ Kebeci, a.g.e. ,s. 38

¹¹ Kebeci, a.g.e. ,s. 39

- Aile içi çekişme ve çıkarların iş yerine yansması.
- Yeni kuşağın eski kuşağa kendini kabul ettirme çabası.
- Kan bağıının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” uygulaması.
- Göreve gelen kişilerin işletme ile ilgili yeterince bilgili olamaması ve bu durumun işletmeyi riske sokması.
- Teknoloji ile ilgili gelişimlere ayak uyduramama durumlarının yeniliklere kolay uyumu zorlaştırması.
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi ve bunun işletme yönetimini karmaşık yapıya sürüklemesi.
- Aile fertleri ile profesyonel yöneticiler arasında ortamın gerilmesiyle ortaya çatışmalar çıkması.
- Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümünden sonraki aile üyelerindeki rekabet ve belirsizlikler de işletmeyi tehlikeye sokar.

Örgüt kültürü açısından dezavantajları:

- Aile kültürü ile işletme kültüründe denge kurulamaması durumunda, örgütün bundan etkilenmesi,
- İşletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeylerinin düşük olması,
- Normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı olunması,
- Yeniliklere ve değişimlere direnç göstermesi,
- Araştırma yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyimlere önem verilme olasılığının yüksek olmasıdır.

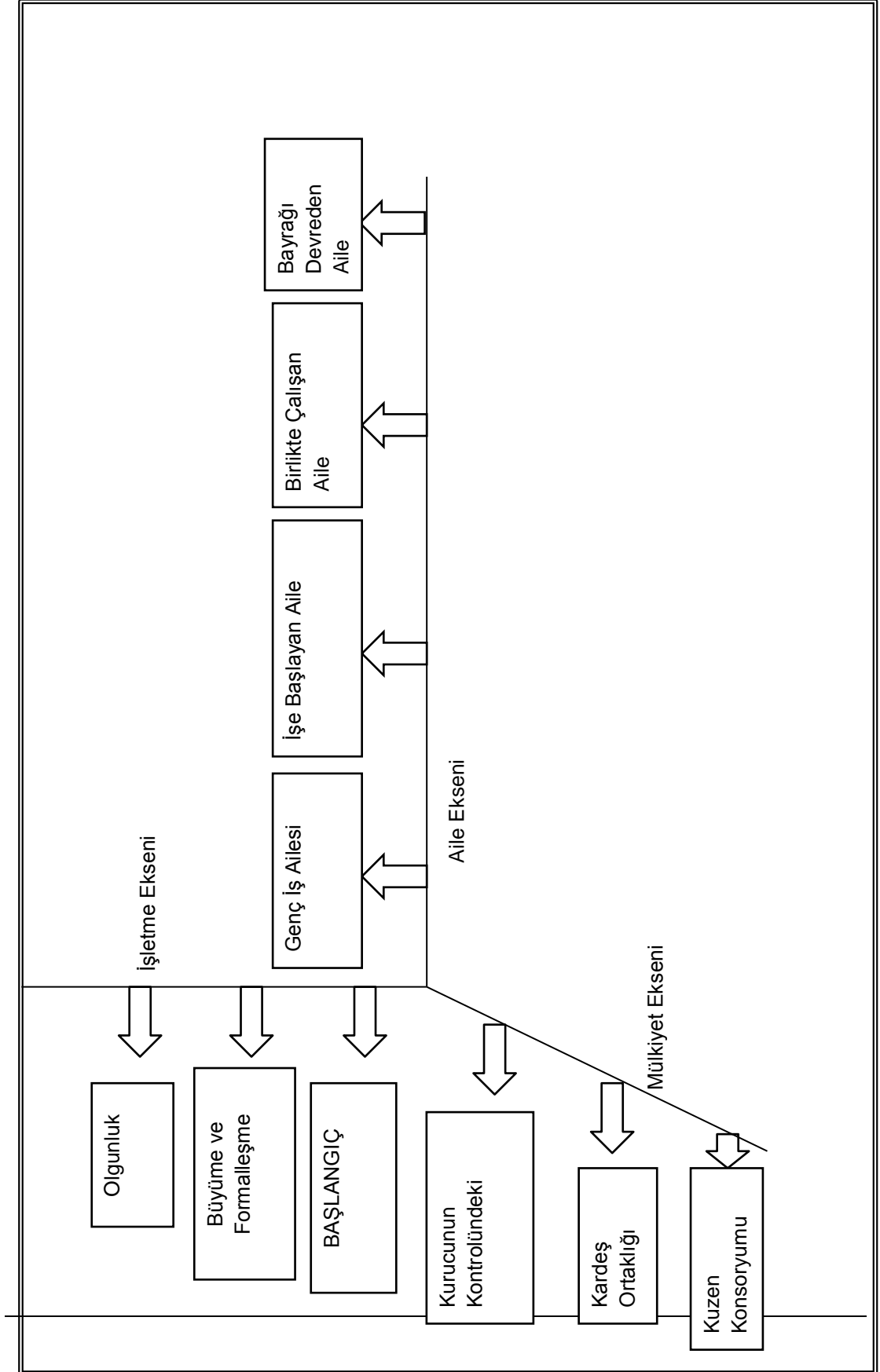
1.7. AİLE İŞLETMELERİ YAPISI VE GELİŞİMİ

İşletmeler, doğar, büyür, gelişim gösterir ve sonrasında da yaşamını sürdürme çabası içerisinde olurlar. İşletmelerin büyüme ve gelişimi bazen bir nesil bazen de birkaç kuşakta gerçekleşir.

Aile işletmelerinin yapısal oluşumu üç dairesel aile şirket modeline zaman boyutu eklenerek anlaşılabilir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişimini tüm boyutları ile özetler. Bu modele üç boyutlu evrim modeli adı verilir ve bu model Taiguiri ve Davis'in üç dairesel aile şirketi modelinin geliştirilmiştir.¹²

¹² Akıngüç Günver a.g.e. ,s. 30

Şekil 3. Üç Boyutlu Evrim Modeli



Kaynak: Gersick, Davis ,Mccollom ,Lansberg 1997

1.7.1.Kurucu Dönemi

Aile işletmelerinin başlangıç dönemi, tek bir kişinin kontrolünde olan ve hisselerin de hepsinin kendisinde olduğu, yönetim üyelerinin kendi başkanlığında aile üyelerinden oluştuğu dönemdir. Genellikle orta büyüklükteki işletmelerdir.

Mintzberg'in girişimcilik modeline göre işletmeyi kuran veya atalarından devralan güçlü bir lider vardır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan bu lider işletmeyi kurmak ve devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır. Bu aşamadaki aile işletmelerinin önündeki en önemli sorunlar yeterli sermaye elde etmek, tek kişinin hakimiyeti ile paydaşlarının istekleri arasında denge kurabilmek ve gelecek nesil için uygun mülkiyet yapısını belirlemektir. İşletmenin sermayesi birebir kurucunun tasarrufuna ve çabasına bağlıdır.¹³

Kurucunun kişilik yapısı liderlik vasfı vardır ve genellikle bu kişilik özelliği aile içinde de şirkette de baskın roledir. Bilhassa ataerkil aile gelenek ve değerlerinde bu saygınlık etkilidir. Bu durum Zaman zaman kıskançlık ve rekabet ortamını oluşturur ve bu da gerek ailede gerekse işletmede uyumun bozulmasına sebebiyet vermektedir.

1.7.2.Kardeş Ortaklığı

Kardeş ortaklığı mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır. Bu aşamada, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Bazı şirketler kardeş ortaklığı şeklinde de kurulmuş olabilir. Ailenin bir önceki nesilden bazı üyelerinin de hissesi olabilir ama mülkiyet etkisi azdır. Kardeş ortaklığındaki aile şirketlerinde temel sorunlar şunlardır: Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurmak, şirkette çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza edip büyütebilmek ve kardeşler arası hizipleşme eğilimini kontrol edebilmektir.

Kardeş ortaklığı işletmeleri, iki veya daha fazla kardeşin kontrolünde olan aile işletmeleridir. Genelde kardeşlerden biri daha aktif rolde diğeri ise sermayeyi

¹³ Akingüç Günver a.g.e. ,s. 31

muhafaza etme rolündedir. Kardeşler arasındaki eğitim ve öğrenim durumu, yaş, çalışan-çalışmayanın emek dengesi ve gereksinim farklılıkları işletme yönetimini ve gelişimini etkilemektedir.

Aile içinde ve işletmede etkin iletişimi sağlayan ve rolleri tanımlayan yapılar her zaman için büyüme ve gelişme göstermektedirler.

1.7.3.Kuzen Konsorsiyumu

Kuzen ortaklığı, diğer ortaklıklara göre daha karmaşıktır. Bu yapıdaki işletmelerde aile üyelerinin sayısı daha da çoğalmaktadır. En temel sorunlar işletme yapısını yönetebilmek, yönlendirmek, hisse paylaşımlarını yapabilmek, yönetim kurallarını oluşturmak, sermaye ve finans yapılarını ve kar paylarını dengeleyebilmektir. Bu tip aile işletmelerinde sermaye ihtiyacı kişisel katkılarla giderilmediğinden halka açılmaya karar verilir. Aksi takdirde sermaye yetersizliğinden işletmeler yavaş büyüme baskısını yaşarlar. Dışa açılmanın aile işletmeleri için zararları, bağımsızlığı ve söz hakkının bir kısmını kaybetmeleridir.

1.8. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN GENEL SORUNLAR

Aile işletmelerinde genelde duygusal bağlara ve sübjektif bir yapıya sahip olduğundan zaman zaman bir takım sorunlar yaşanmaktadır.

1.8.1.Aile-iş ilişkilerinin birbirine karıştırılması

Aile üyelerinin aile içindeki ilişkileri işletmeye yansır. Etkin bir iletişim yapısı olan ailelerde iletişimsizlik yaşanmaz. Verilen kararları onaylama, bilen bilmeyene yol göstermesi, eksikliklerin diğer aile üyeleri tarafından tamamlanması saygıya dayalı bir yapı oluşturur. Aksini düşünürsek kuralcı, katı otorite ile hareket eden, ben olgusunu kullanan ve diğer aile bireylerini önemsemeyen tavırlar taşımak, aile şirketlerinde sorunlara neden olmaktadır. Aile üyelerinin beklentilerinin fazla olması, gereksinimlerinden çok fazla harcama yapması, işteki sorunların aile üyelerine taşınması da aile işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlardır.

1.8.2.Kuşaklar arasında yaşanan sorunlar

Aile işletmelerinde iki veya daha fazla kuşağın görev alması ile işletmede en önemli sorun olan kuşak çatışması oluşur. Birinci kuşak ile diğer gelen kuşaklar arasında iş deneyimi, otorite, eğitim, öğrenim ve birbirileri arasındaki iletişimde farklılıklar olabilmektedir. İkinci kuşak kurulmuş bir düzene geldiğinden, birinci kuşak gibi işleri daha ileri götürmekten ziyade refah içinde yaşamayı yeğlemektedir.

1.8.3.Dış kaynak (Finansman) temin edilmesi

Aile işletmeleri, aileden bir girişimcinin kendi öz kaynaklarıyla işi kurup geliştirmesiyle oluşur. Kendi öz kaynakları yeterli iken bu durum işletme için avantajdır, daha sonraki dönemlerde ise işletme büyüme ve gelişme gösterdiğinden dış kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Aile işi destekledikçe, iş de aileyi destekler ¹⁴. Bu karşılıklı etkileşim, işin giderek büyümesini ve gelişmesini sağlar. Cirolardaki farklılık, karlardan fedakarlık, dış borçların öz sermaye üzerindeki etkileri aile işletmelerinin finansal sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

Aile işletmeleri büyüme ve gelişme döneminde genelde birinci kuşak zamanında oluştuğundan, sonraki kuşaklarda finansal güç mücadelesinin ve paylaşımın daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Kuşaklar arası farklılık ve çatışma işletmenin finansal yaptırımlarını da olumsuz olarak etkilemektedir.

¹⁴ Fındıkçı, a.g.e. ,s. 22

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR

2.1.ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Çatışmanın tek bir tanımı yoktur. Çatışma, kişiye, zamana ve konuya göre farklılık gösterir. Kişilerin karşısındaki ile aynı fikirde olması, beklentilerin farklılığı, kuşaklar arası görüş ayrılığı, eğitimsel fark, kültürel fark, cinsiyet ayrımı, deneyim, tecrübe ve yaşanmışlıklarla ilgili farklılıklar gibi pek çok neden çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır. Çatışmada anlaşmazlık, uyumsuzluk, inatlaşma, zıtlaşma ve karşı tarafın düşüncelerine ters düşme temel unsurlardır.

Çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Mark ve Simon'a göre; çatışma kaynağının nedenleri üç ana başlık altında toplanılır. Bunlar; örgüt içi bağımlılıklardan kaynaklanan çatışmalar (sınırlı kaynaklar, görev ve sorumluluklar ve faaliyetlerin zamanlanmasında ortaya çıkan aksaklıklar), diğeri amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar (kişisel amaçlar, örgütsel amaçlar, rekabetçi sistemler), bir diğeri ise algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır¹⁵.

Gerek aile işletmelerinde gerekse diğeri işletmelerde (kişisel, örgütsel) çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan işletmelerin tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. İyi yönetilen işletmelerdeki çatışmalar, farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağını bilirken ve etkili bir biçimde yönetildiğinde olumlu sonuçlar verebilirken, kötü yönetilen işletmelerdeki çatışmalar ise işletmeye her zaman zarar vermektedir.

2.2.ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Her işletmede çok farklı nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. En önemli çatışma nedenleri;

- Kişilik farklılıkları: Kişilerin farklı yetenek, özellikler, değer yargıları ve amaçlarından kaynaklanan çekişmeler/anlaşmazlıklar.

¹⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 2010, s. 565

- Algılama farklılıkları: Kişilerin olayları farklı şekilde değerlendirmelerinden kaynaklanan uyumsuzluklar.
- Amaç farklılıkları: Kişilerle işletmenin amaçlarının örtüşmemesi çatışmanın nedenlerindedir.
- İletişim eksiklikleri: Kişilerin birbirleri arasındaki iletişimin açık olmaması, farklı anlaşılması veya eksik olması durumunda ortaya çıkan çatışmalardır.
- Çıkar farklılıkları: İşletmede alınan herhangi bir karar, diğer kişilerin çıkarlarını olumsuz yönde etkilediğinden, işletmede anlaşmazlıklar oluşur ve buda çatışmaya neden olur.
- İşletme içi güç savaşı: Kişinin sahip olduğu gücü kaybetme korkusu, diğer bireyinde gücü kazanabilmek için yaptığı mücadeleler çatışmanın nedenlerindedir.
- Yönetim tarzı: Yöneticinin yönetim tarzı ile diğer kişilerin tarzlarının farklı oluşu anlaşmazlıklara neden olur.
- Rol çatışmaları: Kişilerin bulunduğu roldeki davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları profesyonelce yönetilmediğinde çatışmalar kaçınılmazdır.
- Kaynakların kullanımında çıkan çatışmalar: Kullanılan kaynakların (para, mülk, eşya..) ihtiyaç duyulandan az olması, çalışanların kaynakları yeterince kullanamamasından veya bir tarafın çok kullanmasından dolayı çıkan çatışmalar.
- Değişim: Teknoloji ve kültür alanında da yaşanan hızlı değişim çatışma kaynağı oluşturmaktadır.

Tablo 2. Çatışma kaynakları tablosu

Kaynağın ilgili olduğu boyut	Çatışma kaynakları
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı duygusallık• Yanlış algılama, ön yargı ve kalıp yargılar• İletişim bozukluğu / zayıflığı• Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	<ul style="list-style-type: none">• Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi• Verilerin farklı yorumlanması• Değerlendirme süreçlerinin farklılığı• Nelerin önemli / ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none">• Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet• İşlemsel çıkar farklılıkları• Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Öğeler	<ul style="list-style-type: none">• Yapıcı olmayan davranış ve etkileşim biçimi• Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler• Yetki ve güç dengesizlikleri• İş birliğinin engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler• Zaman sınırlılıkları
Değerler	<ul style="list-style-type: none">• Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları• Manevi değeri olan amaç ayrılıkları• Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Moore, Christopher W (1996) . The Mediation Process, Jossey-Bass Publishers, San Francisco'dan uyarlanmıştır.

Tablo 2'ye göre; çatışmanın kaynakları beş temel boyutta; ilişkilerde, verilerde çıkarılarda, yapısal özelliklerde ve değerlerde farklılıklarla açıklanabilir. Bir problemin çözümünde taraflar arasındaki etkileşimde verilerden ve gerçeklerden çok duygular ön plana çıkabilir. Duygusallıkla birlikte karşı tarafın görüşlerine, değerlerine ve davranışlarına ilişkin yanlış algılamaların arttığı görülür. Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması, tarafların ön yargılarından ve kalıp yargılarından kaynaklanabilir. Ön yargıya dayanan yanlış algılama çatışmanın başlangıcını oluşturabilir. Taraftarlar arasındaki etkileşimde iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları da çatışmalara neden olur. Çatışma, bir problemin çözümüne ilişkin verilerin yetersizliğinden ve yanlış olmasından kaynaklanabileceği gibi, tarafların verileri değerlendirmelerinde, yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmalarından ve farklı anlamlar çıkarmalarından da kaynaklanabilir. Aynı verilerden hareketle mantıksal olarak çelişkili sonuçlara ve yargılara ulaşılabilir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkarttıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları, taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur. Bu süreçte hangi verilerin çatışma konusu ile ilgili

olduğuna ilişkin görüş farklılıkları ve çatışmanın kapsamı ile ilgili uyumsuzluklar da var olan çatışmanın yoğunlaşması ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.¹⁶

2.3.ÇATIŞMANIN YARARLARI

Çatışma, sakıncalı ve tehlike belirtisi olarak düşünülse de iyi yönetildiği takdirde tehlike fırsata, sakınca da yarara dönüşebilir. Çatışmanın sürecinde yaşananlar, tarafların yaklaşımları ve sonucun değerlendirilmesi işletme açısından farklı atmosferler oluşturmaktadır. Çatışmalar, iyi yönetildiği takdirde hem işletme hem de kişiler için verimlilik kaynağı haline gelebilir. Çatışmanın yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

Kişi açısından;

- Farklı düşüncelerin farkına vararak değişimini sağlar.
- Zor anlarda çözüm üretebilmek, kişinin analiz ve sentez yeteneğini geliştirmesine yardımcı olur.
- Kişinin kendine güveninin artmasına ve daha verimli bir şekilde çalışmasına etki eder.
- Kişilerin duygu ve düşüncelerini açıklanmasında ve onları anlamasında yardımcı olur.
- Stresle başa çıkmayı öğrenir.

İşletme açısından;

- İşletme motivasyonunu sağlar.
- Problemlerin veya aksayan durumların farkına varılır.
- Büyük sorunların önlenmesine yardımcı olur.
- İşletmeyi monotonluktan kurtarır.
- Yeni ufuklar ve fırsatlar kazanmasını sağlar.

2.4.ÇATIŞMA TÜRLERİ

Aile işletmelerinin örgütsel yapısında görevli olan sadece aile bireyleri değildir. İşletmenin her bölümünde, aileden olmayan bireylerde vardır. İşletme örgüt yapısında çatışma kaçınılmazdır. Çatışmaların türlerini kısaca açıklarsak:

¹⁶ Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara, Mart 2013, s. 29-30

2.4.1.Birey İçi Çatışmalar

Bireyin gerek kişisel özellikleri gerekse yetenekleri üstlendiği rollerle uyumadığında kendi içinde dengesizlikler yaşar. Bu dengesizliklerde çelişen roller, yapmak isteyip yapamadığı görevler, beklentiler, çevresindekilerin beklentileri ve amaçları farklı olduğunda birey içi çatışmalara neden olur.

2.4.2.Bireyler Arası Çatışmalar

Görüş, fikir, duygu ve karar vermede iki bireyin farklılıklarından dolayı oluşan anlaşmazlıkların meydana getirdiği çatışmalardır. Bireyler arasında en sık rastlanan çatışmalar, örgütsel düzeydeki rol farklılıkların yol açtığı anlaşmazlıklardan dolayı çıkan çatışmalar ve kişilerin çıkarıcı görüşleri ile kendi amaçlarını gerçekleştirememesinden dolayı çıkan çatışmalardır.¹⁷

2.4.3.Gruplar Arası Çatışmalar

İşletmenin aynı bölümünde çalışanların fikir, düşünce, uygulama gibi durumlarda anlaşmazlıkları, o grubun küçük gruplara ayrılmasına (biçimsel olmayan gruplara) neden olur ve aynı bölümde çalışan kişilerin karşı gruplar olarak birbirleri ile çatışması, gruplar arası çatışmayı oluşturur.¹⁸

2.4.4.Bölümler Arası Çatışmalar

İşletmenin farklı bölümlerindeki anlaşmazlıklardır. Bu anlaşmazlıkların önemli kaynakları; yatırımların bir bölüme daha fazla yapılması, çalışma zamanlarının farklılığı, birbirlerini desteklememesi gibi durumlarda bölümler arası çatışmalar yaşanır.¹⁹

2.4.5.Örgütler Arası Çatışmalar

Bir işletme örgütünün izlediği politika ve uygulamalarla, rakip işletme örgütünün izlediği politika ve uygulamalarının farklılıkları veya sendikalarla çıkan görüş ayrılıkları örgütler arası çatışmalara neden olur.²⁰

¹⁷ Eren, a.g.e. , s. 571

¹⁸ Eren, a.g.e. , s. 571

¹⁹ Eren, a.g.e. , s. 572

²⁰ Eren, a.g.e. , s. 572

2.5. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasındaki en önemli fark, aile işletmelerinin ailenin ismini, karını, gayrimenkullerini işletmenin büyümesi, gelişmesi ve sürekliliğini sağlayabilmek için aile üyeleri ile sürdürebilme çabasını gösterirken çeşitli çatışmalara da maruz kalmasıdır. Aile üyelerindeki kardeşler arasındaki rekabet, çocuklarla ebeveynler arasındaki farklılık, kimlik çatışmaları, yaş ve eğitim farklılıkları, sahiplenme durumları gibi etkenlerde çatışmayı karmaşık hale getirir.

Aile işletmelerinde, aile kuralları ile işletmenin yönetilmesi ve bu kurallarında baskın olması aile üyeleri büyüklerinin kararlarda söz sahibi olması, yeni gelen kuşaklarda bu otoriter kuralların problemler yaratması ile çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Aile işletmelerinde akrabalık bağları işletmenin duygusal açıdan yönetilmesine faktördür. Çocuklar arasında cinsiyet ayrımı gösteren büyükler, akrabalık yoluyla işletmeye katılan diğer üyeler, üstlendiği rollerdeki farklılık bakımından çıkan çekişmeler, aile üyesi diğer kadınları rekabetleri ailede çalışanla çalışmayanın durum farklılıklarından doğan kıskançlıklar, kuşak çatışmaları ve de ailede herhangi bir sebepten çıkan kavgaların işletmeye yansması da önemli faktörlerden biridir.

Çatışmalar, aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleriyle de orantılıdır. Aile işletmeleri, kurumsallaşmadığı zaman gereken nitelikler, yetki ve sorumluluklar, gelecekte yönetimde kimin olacağını belirsizliği ve geleneksel kurallarla yönetilmesi çatışmanın şiddetini arttırmaktadır.

Ailenin geçmişte yaşanmışlıkları ve birbirleriyle olan ilişkileri duygusal, akrabalık, işletme bağları ile içe içe yaşandığından çoğu zaman bu bağlar karmaşık hale gelir. Ebeveynlerin taraf tutmaları, kardeşler arasındaki yaş, eğitim, cinsiyet, ilgi alanlarındaki farklılıklar, fikir ayrılıkları, kuzenler arasındaki iktidar savaşları, amcalar, eniştelere, halalar, teyzeler gibi akrabaların kayırmaları ve işletme yönetimindeki sorumluluklar da sorunlara ve çatışmalara etkendir.

Aile işletmelerindeki çatışmaların temelinde aile değerlerinin hakim olduğu bir sosyal yapı yatarken; şirketin temelinde ise mantık ve kuralların hakim olduğu bir sosyal yapı yatar. Aile ile şirketin yan yana gelmesi, yani ailenin bir şirket kurması, duygular ile mantığın yoğun etkileşimini gerektirir. Bir tarafta duyguların, değerlerin ağır bastığı bir yapı, bir güç odağı; diğer tarafta da mantık, matematik ve kurallar zincirinin ağır bastığı bir güç odağı vardır. Birçok kurumda aile baskındır ve verilen

kararlarda duygular, ailenin değerleri, beklentileri ve istekleri etkin rol oynar. Aile, kurumun üst belirleyici organın patronu konumundadır. Bu iki güç dengesi arasındaki çatışma işletme ve aile hayatı boyunca devam eder. Bu iki güç odağını birbirine bağlayacak köprüde liderin gücünün bağlayıcılığıyla sağlanır.²¹

Sonuç olarak, aile işletmelerindeki çatışmaların en önemli etkeni, birbirleri arasındaki duygusal ilişkilerin işletme yapısını etkilemesidir. İşletme yönetimi ile aile yönetiminin farklı olduğunu ve ailedeki problemlerin yönetime yansıtılmaması, rollerde de yetkin kişilerin benimsenmesi ve görevlendirilmesi yani kurumsallaşmaya yönelmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin de amacı faaliyetlerini sürdürebilmek ve işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmektir.

2.5.1.Aile İşletmelerinde Çatışmanın Yararı

Çatışma her ne kadar olumsuzluk izlenimi yaratsa da olumlu sonuçlandığında işletmeye yarar sağlar. Kişiler ya da aile işletmelerindeki aile üyeleri, kendi fikirlerini ortaya çıkararak, farklı görüş açılarını sunarak ve yeteneklerini de değerlendirerek çatışmanın sorunlarına çözüm olabilirler. Genellikle birçok işletmelerde çatışmadan kaçınma yoluna gidilir. Özellikle aile işletmeleri, işletmedeki sorunları aileye yansıtma veya ailedeki sorunları işletmeye yansıtma çabasıdadırlar.

Çatışmalardan yararlı sonuçlar alabilmek içinde çatışmayı olumlu yönetmek ve gerilimi azaltmak gerekmektedir. Çatışmalarda tarafsız kalmaya özen göstermek ve kişilerin görüş, düşünce, yeni fikirler ve değişimlerini açıklamasına fırsat verilmelidir.

Böylece alınacak kararların daha sağlıklı olması, işletmelerin ilerlemesine ve gelişmesine etken olmaktadır.

2.5.2.Aile İşletmelerinde Çatışmanın Özellikleri

İşletmelerde ortak amaçlar doğrultusunda hedef farklılıklarından dolayı fikir ayrılıkları ve sorunların çıkması çatışmalara neden olmaktadır. Aile işletmelerinde de aile üyelerinin farklı düşüncelerinin kabul edilmemesi, iktidarı ele geçirme çabaları, rol belirsizlikleri, sorunlara duygusal açıdan yaklaşılması ve iletişimdeki yetersizlikler ve birbirlerine güvensizlikleri neticesinde çatışma meydana gelmektedir.

Aile işletmelerinde çatışmaların en önemli özelliği, organizasyonel bağ ile duygusal bağın birbirleriyle ayırt edilememesidir. İşletmede çalışan aile üyeleri, gerek geçmişi olan ailesel bağları ve gerekse işletmede ve ailede bütün gün ilişki

²¹ Fındıkçı, a.g.e., s.33-34

içerisinde olmaları nedeniyle kararlar üzerinde her zaman sağlıklı sonuçlar elde edilemeyebilir. İşletmede; yönetim, finans ve yürütme pozisyonlarında, akrabalık duygularının etkili olması kaçınılmazdır.

Aile ve işletme birbirinden farklı değerle yönetildiğinden, zaman zaman bu değerler karıştırılmaktadır. Aile işletmelerinin süreklilik kazanması için aile üyelerinin duygusal meseleleri ön planda tutmamaları gerekmektedir. Aile anayasasını oluşturup belli bir düzende işletme yönetildiğinde önceden mevcut olan kırgınlık, küskünlük, çıkar savaşları problem olmaktan çıkar ve de aile içi ilişkileri de düzenleyerek işletme performansının artmasına neden olur.

Aile işletmelerinde; işletmede çalışan aile üyeleri ile çalışmayanlar arasında amaç farklılıkları oluşur. Çalışmayan üyeler genellikle parasal getiri üzerine yoğunlaşırken, çalışan üyelere de bu konuda baskı yaparlar. İşletmenin finansal değerlerini ve getirilerini dikkate almadan yapılan harcamalar ise (çalışmayan gelinler, damatlar, çocuklar vb.) çalışan üyeler ile aralarında gerilim yaratmaktadır.

2.6. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Çatışma sadece aile işletmelerine özgü bir olay değildir. Tüm işletmelerde çatışmalar kaçınılmazdır ve çatışmanın önüne geçmekte kolay değildir. Çatışmanın kaynağının ne olduğu bulunduğu takdirde çözümlenmesi zaman açısından ve diğer faktörler açısından çok daha kolay olabilmektedir.

Aile işletmelerinde çatışmaların kaynaklarını, olumsuz etkilerini ortadan kaldırdığımız takdirde çözüme ulaşabiliriz. Çatışmaya neden olan, çatışma öncesi koşullar, çatışmalardaki duygu, düşünce ve amaç farklılıkları gibi nedenler bulunarak ve de problemlerle yüzleşerek çatışmanın kaynak/ kaynaklarını bularak çözüme ulaşabiliriz. Aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının en önemli nedeni de çatışmaya yol açan problemlere önem verilmemesi ve önlem alınmamasından kaynaklanmaktadır. Genellikle olaylara duygusal açıdan bakıldığından, kalıplaşmış yargılardan, ailedeki herhangi bir sorunla işletmedeki sorunların birbirine karıştırılmasından dolayı problemler daha da büyümektedir. Bu da aile işletmelerinin gelişmesine engel olmaktadır.

Aile işletmelerindeki çatışmanın kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

2.6.1.Aile İlişkileri

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri işletmenin başarısı için çok önemli faktördür. Aile bağlarının kuvvetli olması, güven duygusunun güçlü olması, karşılıklı takdir mekanizmalarının kullanılması, huzur ortamı yaratılması, aile üyelerine eşit fırsatlar sunulması, uyum içinde olunması, nesilden nesle geçilmesi işletme açısından önemli faktörlerdir.

İşletmenin kültür ve değerleri ile ailenin kültür ve değerlerinin ortak paydada buluşması gerekmektedir. Bu kültür değerlerinde örf, adet, kişiler arası ilişkiler birbirleriyle saygı çerçevesinde bir düzene konulması ve işletmede çalışan aile üyelerinin rolleri de sağlıklı kararlar almasına etkindir.

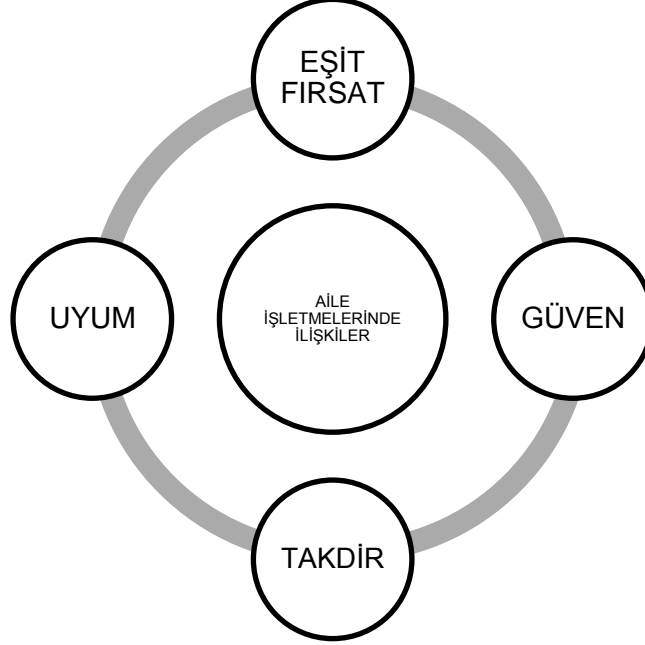
Ailenin kültürel ve gelenekçi kalıpları; yaş, eğitim, cinsiyet gibi farklılıkların işletmedeki görevlendirmede adilane davranış sergilemelidir. Aksi takdirde güven duygusu zayıflar, aile üyelerinin birbirleri ile olan dayanışması azalır ve aralarındaki ilişkiler de sağlıklı olmaz. Bu aile ilişkilerinde güvensizlik olması, bağımsızlık ve söz hakkı olmaması durumunda aile işletmelerinin de sonuçları başarısız olur ve bunun bedelini de yine aile üyeleri öder.

Aile üyeleri arasında güç mücadelesi yaşandığı takdirde eleştirel ve şüpheli yaklaşımlar kaçınılmazdır. Bu da çatışmalara neden olur.

Şekil 4'te görüldüğü gibi aile ilişkilerinde karşılıklı uyum, güven, takdir ve eşit fırsat mekanizmaları işlediği takdirde, yani üyeler birbirleri ile kenetlendiğinde aile işletmeleri faaliyetlerini huzurlu bir ortamda sürdürmektedirler.²²

²² Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e. , s. 175-176

Şekil 4. Aile İşletmelerindeki İlişkiler



Aile işletmelerinin ilişkilerinin düzenlenmesinde yönetim anlayışının kurumsallaşma sürecine geçmesi ve şirket ihtiyaçlarına göre kurumsal yönetim araçlarını tespit etmek gereklidir. Örneğin; aile konseyi, aile anayasası, devir planlanması ve miras planı aile işletmelerinin daha sağlıklı ve güçlü olmasına etkindir.

2.6.2. Akraba Kayırmacılık (Nepotizm)

İşletmelerde "işe göre adam" yerleştirme kuralı vardır. Aile işletmelerinde genelde "adama göre iş" kuralı uygulanmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde, işletme sahipleri önemli denilecek mevkilere aile üyelerini tercih ederler. Hatta görevin gerektirdiği yetenek, bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olmasa bile kan/duygusal bağından dolayı doğal tercihleridir. Bu da işletmede çalışan diğer elemanları olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinin çok fazla eleştiri aldıkları konuların başında "akrabaların kayırılması ve aileden olmayan çalışanlara farklı muamele yapılması" gelmektedir.

Nepotizm; Latince de nepot kökünden yeğen sözcüğünün türevi olup verasetin yakın akrabalara devri anlamına gelir.²³ Nepotizm, iş yerinde çalışan akrabalara bazı ayrıcalıklar verilerek yapılan kayırmacılık (torpil) dir. Akrabalık bağlarının ve geleneksel yapıların geçerli olduğu işletmelerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Nepotizm kavramı genellikle olumsuz bir durum gibi çağrışım yapmaktadır. Bu durum aile üyesi olmayan, bilgi, yetenek, beceri ve eğitim seviyesi yeterli olan diğer çalışanlar arasında çatışmalara yol açmaktadır. Genellikle üst yönetim ve yönetim kurulu üyeleri, genel müdür gibi görevlere terfi edilememe durumları da diğer çalışanların hem motivasyonunu hem de morallerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar aile üyelerinin kazandığı haklardan yararlanamamaktadır ve çalışanların memnuniyeti ile örgüte bağlılıkları azalmaktadır ve hedeflerdeki belirsizlik iş verimini de düşürmektedir. Nepotizm arttıkça, iş stresi artmaktadır. Sadece aile üyeleri olmayanları değil akraba bağlılığı olanlarda da çatışmalar kaçınılmazdır.

Nepotizm işletmeye verdiği olumsuzluklar (çatışmanın kaynakları) :

- Akrabalık ilişkilerinin zedelenmesine ve nesiller arası çatışmalara,
- Aile işletmelerinde çalışmak zorunda olan kişilerin işi benimsememesine,
- Aile üyesi olmayan kişilerin, adaletsiz görev dağılımından dolayı motivasyon ve moral düşüklüğüne,
- Kariyer aşamalarının belirsizliğine,
- Terfi ve ücretlendirmelerdeki dengesizliğe,
- Çalışanlar arasında haksız rekabete,
- İşletme içi iletişimsizliklere,
- Hedeflerin belirsizliğine ve verimin düşüklüğüne,
- Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğine,
- İşletmede alınan kararların, aile üyesi dışından kişilerin dahil edilmemesine,
- İşletmenin; misyon, vizyon ve değerlerinin diğer çalışanlarca benimsenmemesine,
- İşletmenin yeni fikirlere ve gelişime daha temkinli davranmasına yol açmaktadır.

Nepotizm, aile işletmelerinde olumsuz gibi düşünülse bile bazı olumlu yanları vardır. Bunlar; aile üyelerinin birbirlerini tanıması, ortak dili kullanması, maneviyat

²³ Üzeyir Garih, *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul, Mart 2004, s. 79

duygusu, ortak gelir kaynaklarına sahip olması ve işletmeleri gelecek nesillere taşımak için daha fazla çaba göstermesidir.

2.6.3.Yetki Dağılımı

Aile işletmelerinde görev ve yetkiler genellikle geleneksel yapıya göre yapılır. Aile işletmelerinde en büyük yetki kurucunundur. Kurucu, aile üyeleri arasından, bir sonraki nesil yöneticiyi seçmek ve önemli görevlere kimlerin geleceğini belirlemek zorundadır. Genelde ailenin büyük oğluna bu yetki ve sorumluluk verilir. Bu durum diğer aile bireyleri arasında kıskançlık ve önemli bir çatışma kaynağı oluşturur. Kurucu, varlıkların planlamasını yaparken de çocuklar arasında çıkabilecek paylaşım kavgalarının finansal sonuçlarını göz önüne alır.

Aile işletmelerindeki görev ve yetkiler kardeşler ve kuzenler arasında çatışmalara neden olur. Yetenek, eğitim ve deneyim açısından donanımlı kişilerin pasifiz edilmesi durumunda da sorunlar çıkar. Kayırmacılık, akrabalar veya aile üyeleri olmayan kişiler arasında da çatışmaya neden olur.

İşletmenin, görev ve yetki dağılımından dolayı ortaya çıkacak çatışmaları önlemek içinde aile işletmesinin planlama yapması, kariyer aşamalarının adil uygulanması ve belirli kriterler konulması, uygun kişilerin uygun görevlerde çalıştırılması ve çalışanların hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.6.4.İletişim Sorunları

İşletmelerde etkin iletişim bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı doğru bir şekilde uygulanmasıdır. İşletmelerde sözlü, yazılı, resmi, resmi olmayan, kişisel veya gruplara yönelik çok sayıda ve farklı amaçlarla bilgi alışverişi yapılmaktadır. Bu iletişim sürecinde yöneticiden ve çalışanlardan kaynaklanan bazı sorunlarda yaşanabilmektedir. Örgüt içi iletişimle ilgili son dönemde yapılan çalışmalar, geleneksel yöneticilerin etkili dinleme, konuşma ve iletişim becerilerinden uzak olduklarını göstermektedir. Örgüt içi iletişim etkinliğini zorlayan ana nedenlerin başında, farklı psikolojik özellikleri nedeniyle olaylara tepkileri de farklı olan yönetici ve çalışanlar gelmektedir.²⁴ Aile işletmelerinin başarı faktörlerinden en önemlisi, aile üyelerinin birbirleriyle ve aile dışından çalışanların aralarındaki bilgi akışının düzenli bir şekilde sağlanarak etkili iletişim kurulmasıdır ve bu iletişim her zaman ön planda olmasıdır.

²⁴ Canan Çetin, **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Nisan 2008, s. 123

Aile işletmelerinde genellikle iletişim etkinliği de belli bir kurala konulmadığından sorunlar yaşanmaktadır. Aile içi problemlerle iş problemlerinin karıştırılması, yaşça küçük olan kişilerin görüş ve düşüncelerine değeri verilmemesi, yaşça büyüklerin verdiği kararlara itiraz edilememesi gibi durumlarda iletişimsizlikler başlar. Bu da iç çatışmalara neden olur.

Aile işletmelerinde iletişimsizlik genellikle nesiller arası farklılıklardan kaynaklanır. Yeni nesil iletişime daha açıktır ve kendi düşüncelerini ifade edip paylaşmaya önem verirler. Önceki kuşaklar pek paylaşma taraftarı değildirler. Kendi fikirleri doğrultusunda deneyimleriyle hareket etmeyi tercih ederler. Bu da iletişim kopukluğuna ve çatışmalara yol açan sorunlardır.

İletişimin geliştirilmesi ve çatışmaları önlemek için;

- Aile ilişkilerinde samimi ve güven unsurunun oluşturulması, iletişim uyumunun sağlanması,
- Çalışanlarla ve aile üyeleri ile düzenli toplantılar yapılması ve onların bilgi ve önerilerinin değerlendirilmesi,
- İşletmede, çalışan herkesin birbirleri ile etkin iletişim ağının kurulması,
- Aile üyelerinin ve diğer çalışanların işletmede bütünün bir parçası olduğunun hissettirilmesi,
- Yapılacak olan değişikliklerden herkesin bilgilendirilmesi,
- Çalışanların, kurucu/yöneticiye kolayca ulaşabilmesi,
- Karşılaşılan herhangi bir sorunda ortak çözüm aranması,
- Bilgi paylaşımı ve takdir duygusunun sağlanması,
- Fikir ve görüşlerin dayatma ve otorite ile değil, birlikte alınması gereklidir.

2.6.5.Şirketin Aile Gibi Yönetilmesi

Aile işletmelerinde genellikle yönetim uygulamalarında aile yapısındaki kurallar uygulanmaktadır. Tepe yönetimde ve kilit noktalarda aile bireyleri görev almakta ve bu kurallarda şirketlerde aile bağlamında kabul edilmiş kurallardır. En üst düzeydeki görevler genellikle ailenin büyük erkek çocuğuna verilmektedir ve bu böylece devam etmektedir. Aile hiyerarşisinde; yetenekler ve eğitimden çok cinsiyet farklılığı (kız-erkek) çocuklarda erkek çocuğun tercih edilmesi ki bunun altında yatan en önemli nedenlerden biri de aynı soyadını taşımalarıdır. Aile işletmelerinde kızlara ve diğer yakınlarla ikincil görevler verilmektedir. Bu geleneksel kurallar ve

uygulamalar zaman içerisinde önemli sorunlara neden olur. Kayırma, diğer aile üyeleri arasında çatışmalara, haksız rekabetlere, çıkar ilişkilerine, iletişimsizliklere neden olabilir hatta işletmeden ayrılmalara kadar sonuçlanabilir.

Aile işletmelerinde, aile bağlamıyla işletme yönetiminin, işletmenin koyduğu kurallarla birbirinden ayrılması hem aile içi ilişkileri hem de işletmedeki birlik beraberliği yani "biz olgusunu" sağlayacaktır. İşletme önemli bir büyüklüğe erişince profesyonel yönetim kurallarına göre adaletli, insana ve yeteneğe değer veren, ailenin çıkarına hizmet ederken işletmenin çıkarlarını da göz önünde bulundurarak başarılar göstermektedir ve kuşaktan kuşağa da sürdürülebilmektedir.

Aile işletmelerinde Peter Drucker, aile şirketlerinin yönetimi için beş önemli kuraldan bahseder:²⁵

1. Çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı.
2. Çok küçük olanlar hariç tüm aile şirketleri kilit görevlere ehil ve sorumluluk sahibi profesyonelleri atamalı.
3. Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir profesyonel getirilmeli.
4. Yönetimin gelecek nesillere nasıl devredileceği, aile ve şirket dışında yetkin bir kişinin önderliğinde çözülmeli ve aile bu konuda mutlaka profesyonel destek almalı.
5. Şirket aileye değil, aile şirkete hizmet etmeli.

Bu kurallara göre de hem işletme hem de aile üyeleri için avantajlar sağlanmaktadır. Aile işletmelerinde her ne kadar sorunlar yaşansa da birlik ve beraberlik ruhu, bu sorunları en aza indirgeyerek aile işletmelerinin başarıya ulaşması için maddi ve manevi desteklerini ön plana koymaktadır.

2.6.6.Sorunların Üzerine Zamanında Gidilmemesi

Her aile ve işletmelerde çeşitli sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Önemli olan bu sorunları büyümeden, herhangi bir çatışmaya neden olmadan çözümlenebilmektir. Sorunların nelerden kaynaklandığını bulmak ve bu kaynaklara

²⁵ Robert Swaim, *The Strategic Drucker*, Saik Wah Press Ptc. Ltd, Singapur, Eylül 2011

zamanında müdahale edilerek uyuşmazlığın doğru biçimde tanımlanması ve uygun bir biçimde yönetilmesi gerekir.

Aile işletmelerinde, sorunların üzerine zamanında gidilmemesinin en önemli nedenlerinden biri duygusal bağlardır. Baba-çocuk, kardeş-kardeş, kuzenler arasındaki çekişme, inatlaşma, küskünlükler, yönetimi ele geçirme arzuları, büyüklük sendromları gibi anlaşmazlıklara anında müdahale edilmediği takdirde işletmeyi büyük sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Sorunları en aza indirmek için yapılması gerekenler:

- **Etkin iletişim kurmak:** Kişilerle somut, olumlu, tarafsız ve yapıcı konuşarak problemlerle yüzleştirmek. Aile üyeleri, aralarındaki iletişimsizlik sorunlarını kısa sürede çözümlenmelidir.
- **Aile içi tutumlar:** Anne babanın çocuklara karşı tarafsız davranması ve güven duyması, aile içindeki yaşam tarzı asla işletmeye yansıtılmamadır. Geçmişte kalan sorunlar gündem edilmemelidir.
- **İşletme içi tutumlar:** İşletmede kararlar alınırken, yatırımlar yapılırken profesyonel davranılmalı ve birlik beraberliğin, işletmenin geleceğinde önemli olduğu vurgulanmalıdır.
- **Ben- Biz olgusunu yaratmak:** Aile üyeleri arasında kıskançlık, çekememezlik, söz sahibi olma gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için ben olgusu yerine "biz bir aileyiz ve aile işletmesinin geleceği için hep birlikte olmalıyız" düşüncesiyle hareket edilmelidir.
- **Kaynakları kullanma:** Aile üyeleri işletme kaynaklarını israf etmeden ve taraf tutmadan kullanılmalıdır. Aile üyelerinin geçimlerini tatmin edici şekilde sağlamaları ve taraftarlardan birinin kaynağı fazla kullanması durumunda nedeni araştırılmalı ve diğer üyelere de açıklama yapılmalıdır.
- **Aile ilişkileri ile işletme yönetiminin dengesi:** Aile işletmelerinde iki güç bağı, bağın dengeli sağlanması anlamında çok önemlidir. Bazı ailelerde; aile kuralları, duygular çok daha baskındır. Bu türdeki aileler işletmeyi de gelir kapısı olarak düşünürler. Bazı ailelerde ise iş her zaman aileden önce gelir. Önemli olan iki güç bağının, etkin, objektif, belli kurallarla birbirlerini destekleyerek hem işletme hem de aile üyeleri içinde yararlı hale gelebilecek dengeli sağlayabilmesidir.

Aile üyeleri ile aile işletmelerinde problemler tespit edilmeli ve kısa zamanda çözümlenmelidir. Eğer sorunlar giderilemiyorsa profesyonel yöntemler ve yöneticilere danışılmalıdır.

2.7. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMANIN BOYUTLARI

Aile işletmelerinde çatışma kaçınılmazdır. Önemli olan çatışmanın boyutlarını tespit ederek çözüme ulaşmaktır. Bu bölümde aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar kişiler ve taraflar açısından irdelenecektir.

2.7.1. Yöneticiden Kaynaklanan Çatışmalar

İşi kuran kişi, hem ailenin hem işletmenin yönetiminden sorumludur. İşletmeyi büyütmek, genişletmek için emek vermiş ve devamlılığını sürdürebilmek için de kendinden sonraki nesillere yetki ve sorumluluk verirken bazı kaygılar ve endişeler yaşamaktadır. Bu kaygı ve endişelerin nedenleri; kendinden sonraki nesilleri yetiştirememesi, kültürel ve toplumsal değişimler, kuşaklar arası farklılıklar, çocuklar arasındaki çekişmeler, liderlik vasfının yetersiz oluşu, kendinden sonraki paylaşımlardaki sorunlar, aileye yeni gelen üyelerin aralarındaki ilişkiler olarak sıralanabilir.

Girişimci olan yöneticinin, kendinden sonra işi devralacak çocukların eğitim eksikliği ve tecrübesinin olmamasından dolayı kaynaklanan endişeleri içsel çatışma yaşamasının önemli nedenlerinden biridir. İş kurma amaçlarından biriside çocuklarına kurulu tezgah imkanı sağlamaktır.

Kültürel ve toplumsal değişimler de yöneticinin endişe ve kaygılarının önemli kaynaklarından. İş yaşamındaki güven ortamı ve kanunların işleme biçimi işletme ve yöneticiyi etkilemektedir. Gerek teknolojik değişimlerin, gerek farklı taleplerin, gerek ülkenin siyasal durumunun, işletmeyi ve dolayısıyla yöneticiyi de belirsizliğe sürüklemesi yöneticinin kendisiyle çatışmasına etkendir.

Kuşaklar arası farklılıklar ve eski-yeni kuşak arasındaki farklılıklar yöneticiyi içsel olarak etkilemekte, kendini yetersiz görmesine neden olmaktadır.

Çocuklar arasındaki çekişmeler yöneticiyi bazı zamanlarda zor durumda bırakabilmektedir. Çocukların farklı karakteristik özellikleri, istekleri, beklentileri yöneticinin bu problemleri çözerken yaşadığı kaygılardandır.

Birçok aile işletmelerindeki yöneticilerin yaşadıkları bu içsel çatışmalar sorumluluk ve yetki devrinin tam olarak verilmemesine sebep olmaktadır. Bu yüzden de kişi emekli olmaktan kaçınmaktadır.

2.7.2.Yönetici İle Eşi Arasında Yaşanan Çatışmalar

Yönetici ile eşi arasındaki ilişkilerin olumlu-olumsuz etkileri işletmeye de yansımaktadır. Yöneticinin ailesine zaman ayıramamasının ve işle ilgili problemlerin eve yansımalarının, aile içi çatışmaların yaşanmasında rolü büyüktür. Genelde eşler işte aynı yükümlülükten olmadığından zaman zaman birbirlerini anlayamamakta ve çekişmeler yaşanmaktadır. Bazen de işletmedeki herhangi bir olayda kişiselleştirme yapılmakta ve birbirlerini suçlayarak çatışmalara sebep olmaktadır.

Eşlerin aile hayatlarının sonlanması da (boşanma), aile işletmesindeki hisselerin bölünmesine neden olmaktadır. Genellikle boşanma durumlarında eşler intikam almak amacıyla daha çıkarıcı davranarak işletme menfaatlerini gözetmeksizin hisselerini bölüşme ve bölüşmeme yöntemini seçerler. Bölüşülmediği durumlarda boşanmış olsalar bile eşler arasında çoğu zaman kızgınlık, öfke ve geçmişte yaşanmışlıklarla işletme yönetiminde yanlış kararlara etken olurlar.

Aynı işletmede çalışan eşlerde evdeki ve işteki rolleri nedeniyle çatışmalar yaşayabilir. Evdeki sorunlar iş yerine yansiyabilir ya da tam tersi iş yerindeki sorunlar evdeki aile yaşamını olumsuz olarak etkileyerek çatışmaya yol açabilir.

Aile içi ilişkilerde psikolojik açıdan işletmeyi etkileyecek etkenler:

- Eşler arasındaki çocuk kayırmaları,
- Aile içinde eşlerden birinin dominant oluşu, işletmede de bunu devam ettirme çabası,
- Liderlik vasfının eşlerin her ikisinde veya birinde bulunması,
- Karakteristik özellikleri, duygusal yaklaşımları,
- Eğitim ve uzmanlık deneyimleridir.

2.7.3.Yönetici İle Çocukları Arasında Yaşanan Çatışmalar

Kuşak çatışmaları gerek aile içinde gerekse aile işletmelerinde en yaygın yaşanan çatışma türlerinden biridir. İşletmelerin en temel sorunlarından biride kuşaklar arasındaki yetişme tarzları, ortamları, algı, yöntem, uygulama ve iletişim

farklılıklarından kaynaklanan problemlerdir ve bunlar yoğun bir biçimde yaşandığından ötürü çatışmalara neden olmaktadır.

Birinci kuşak dediğimiz işi kuran yönetici, yeniliklere adapte olmaya çalışırken aynı zamanda iş hayatlarında başarıyı elden bırakmamaya gayret göstermektedirler. Birinci kuşağın temel amacı, kurduğu işi sürdürebilir hale getirip, kendinden sonraki kuşakları eğitmek ve uzmanlaşmasını sağlamaktır. Bu kuşağın genel çerçevesi; aidiyet duygusu güçlü, sadık, otoriteye önem veren, saygılı ve çalışkanlığı ilke edinmiş bir yapıya sahip olmasıdır. İş kendi kurup geliştirdiğinden özgüveni ve motivasyonu yüksektir.

İkinci kuşak genellikle eğitim uzmanlığını tamamlarken işin bir parçası olmak yerine bir an önce yönetici olmak ya da kendi işini kurmak düşüncesindedir. Farklı ortam ve kültürlerde yetiştirildiğinden dolayı da birinci kuşakla ikinci kuşak arasında benzer görüşler olduğu kadar farklı görüşler de daha fazla ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı da iki kuşak arasında yetki, para ve ilişkiler açısından problemler oluşmakta ve sürekli olarak anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.

Üçüncü kuşak çatışmanın boyutlarını daha karmaşık hale getirmektedir. Genel olarak da kurumsallaşmayan aile işletmelerinde üçüncü kuşağa kadar işletme yaşamını sürdürememektedir.

Aile işletmelerinde birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki en önemli sorunların başında, ikinci kuşağın görüş ve fikirlerinin birinci kuşak tarafından frenlenmesi ile ikinci kuşağın kendini ispat edememesi gelmektedir.

2.7.3.1.Eski Ve Yeni Kuşak Arasındaki Görüş Ayrılıkları

Aile işletmelerinin en belirgin özelliği iki ya da daha fazla kuşağın işletmede görev almasıdır. Genellikle birinci kuşak, iş deneyimi ve finansal sorunları otoriter yapıyla işletmeyi yöneterek oluşturmuşlardır. Sonraki nesil ise otorite ve kurallardan hoşlanmayan, kendi görüşleri dışındaki görüşlerin dayatılmasına direnen ve acımasızca eleştiren bir yapıya sahiptirler. İkinci kuşak, birinci kuşağı geri bildirimlerde özellikle otoriter bir yapıya sahipse çekinceli davranırlar.

Tablo 3. Eski-Yeni Kuşak Görüşleri Karşılaştırması²⁶

<u>Eski Kuşağın Görüşleri</u>	<u>Yeni Kuşağın Görüşleri</u>
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.
Problem çözenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.	Problem çözenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.
Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.	İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.
Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler.
İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağına inanırlar ve her şeye karışırlar.	Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.
Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.	Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikayetçidirler.	Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikayetçidirler.	Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.
Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar.	Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletmede etiğin önemli olduğunu vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkanı vermemelerinden yakınmaktadırlar.
Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.

²⁶ Jean Lee, *Culture and Management*, A Study of Small Chinese Family Business Singapur, Eylül 1996, p.63-68

Kaynak: Jean Lee, Culture and Management, A Study of Small Chinese Family Business Singapur, Eylül 1996, s.63-68

2.7.3.2.Baba-Oğulların Birbirinden Şikâyetleri

Geleneksel aile yapısında babanın temsilcisi genellikle oğullarıdır. Bunun yanı sıra babalar ve oğullar arasında gizli bir rekabet ve rol çatışması yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde de bu durum hissedilmektedir. Baba, oğlunun fikirlerine, değerlerine her ne kadar önem verse de deneyimi az olduğundan yetkinin tamamını vermek istemezler. Bu durumda da fikir ayrılıkları olması ve birbirlerinden şikâyet etmeleri kaçınılmazdır.

Baba, emek verdiği şirketi risk altına sokmak istemediğinden, oğlunun görev ve sorumluluklarını baskı altında tutmak istemektedir. Oğlu ise babasının, kendine güvenemediğini ve fikirlerine değer vermediğini düşünmektedir.

Aile içi ilişkilerle işletmedeki ilişkilerin farklılıkları işletmeye olumlu-olumsuz yansımaktadır. Hızla gelişen teknoloji ve değişen yöntemlerin, oğullar tarafından daha çabuk benimsenmesi buna karşılık babanın buna direnç göstermesi de birbirleri arasında şikâyet konusu oluşturmaktadır.

Baba ile oğulun yaşam koşullarının, eğitim ve öğrenim farklılığı, işletmenin kaynaklarının kullanılmasındaki görüş ayrılıkları da önemli etkenler arasındadır.

Babanın; kendinden sonraki kuşaklara, geleceklerini iyileştirme çabaları ile zamanının çoğunu işine harcaması ve bunun için çaba göstermelerinden dolayı çoğu zaman çocuklarına zaman ayıramayarak iletişimlerini mesafeli olarak sürdürmeleri, baba ve çocuklar arasında duygusal ve ruhsal anlamda etkilenmeye sebep olabilmektedir. İleriki zamanlarda bu durum, iş yerinde yansımalara sebep olmaktadır.

2.8. AİLEYE SONRADAN KATILANLARIN NEDEN OLDUĞU ÇATIŞMALAR

Kan bağı olmayıp, evlilik yoluyla aileye katılan gelin ve damatlarıdır. Her biri farklı kültürden olduğundan ve farklı kişilik özellikleri taşıdığından, aile kültürüne uymaları veya ailenin onları kabullenmelerinden dolayı bazı sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde, aktif olarak çalışan veya çalışmayanların dahi bazı çatışmalara sebep olduğu görülmektedir. Bu sorunlar zamanında çözülmediği takdirde ailenin dağılmasında ve işletmeninde bölünmesinde önemli rol oynamaktadır.

Aile işletmelerine sonradan katılanların, diğer aile üyeleri arasında kabul görmeme ve istenmeme durumlarında birbirleri arasında rekabet ve çekişmeler yaşanmaktadır. Gelin ve damatlar, geleceklerini garanti altına almak istemeleri ve kendi çıkarları doğrultusunda davranmaları da aile işletmelerini çoğu zaman zor durumda bırakmaktadır.

İşletmeyi kuran ve devam ettiren aile üyelerinin, aileye dışarıdan gelenleri bu servetten yararlandırmak istememeleri de yaşanan çatışmalardır. Aileye yeni katılanların, aile içi ilişkilerde ve işletmelerde devamlılığının garantisi olmadığından işletme yönetimindeki pozisyonları da arka plandadır. İleride herhangi bir boşanma durumu olduğunda, işletme zor durumda kalmaması için önlem olarak düşünülmektedir.

Aileye katılanların neden olduğu en önemli çatışma, gelinler arasındaki rekabetlerdir. Eşlerinin işletmedeki pozisyonları ve aldıkları ücretler, çalışma zamanları ve şekilleri sorun olmaktadır. Eltiler arasındaki yaşam standartları, kıyaslama, fikir ayrılıkları, eşlerle olan ilişkileri ve kıskançlıkları da aile içi ilişkilere dolayısıyla işletmeye de olumsuz yönde yansımaktadır.

Damatların, ailenin oğullarıyla kendilerini kıyaslamaları ve rekabet etmeleri, yaşam standartlarının farklılıklarını gözlemlemesi, eşleri tarafından ayrımcılığı veya kışkırtıcılığı sorunlara etkendir.

Aileye sonradan katılanların neden olabileceği çatışmalar:

- Kültürel farklılıklar
- Benimsenmeme
- Kıskançlık
- Yaşam standartlarındaki farklılık
- İşletmede verilen pozisyonlardaki ayrımcılıklar
- Dedikodu

2.9.KUZENLERİN NEDEN OLDUĞU ÇATIŞMALAR

Aile işletmelerinde genellikle üçüncü kuşağı temsil eden kuzenlerin arasındaki sorunlarda çatışmalara neden olmaktadır. Kardeşlerin, çocuk sayılarının farklılıkları, eğitim ve öğrenimdeki farklılıklar, aynı anne-babadan olmamaları, farklı servetlere

sahip olmaları, karmaşık ilişkilerin sonucu olarak da birbirleri arasındaki iletişimlerde politik davranmalarına etkendir.

Birlikte çalışmış kardeşlerin birbirlerine ne kadar bağlı olsalar da çocuklar büyümeye başlayınca kendi ailelerine öncelik verme olasılığı da artmaktadır ve kendi çocuklarını kayırma eğilimleri belirlemektedir. Bundan dolayı da gerek kuzenler, gerekse kardeşler arasında da sürtüşmeler ve gizli rekabetler bulunmaktadır.

Kuzenlerin, aile işletmelerinde çalışmamaları veya çalışanlarla arasındaki iletişimin dengesi, aile işletmelerine yansımaktadır. Kuzenler arasındaki çatışmalar bir önceki kuşağın iletişimini olumsuz olarak etkilemektedir.

Kuzenlerin birbirleri arasındaki farklılıklar çatışmalara neden olmaktadır. Bunların en belirgin olanları:

- Anne-babasının servet farklılığı,
- Yaşam standartları,
- Eğitim-öğretim durumu,
- Aile işletmesindeki çalışma süresi,
- Cinsiyet ve yaş farklılıklarıdır.

2.10.KARDEŞLER ARASI ÇATIŞMALAR

Aile işletmelerinin bir kuşaktan diğer kuşağa geçememesinin en önemli nedenlerinden biri de kardeşler arasında yaşanan çatışmalardır.

Aile içinde anne-baba çocuklar arasındaki ilişkileri dengelemediği takdirde huzursuzluklar meydana gelmektedir. Anne-babanın çocukların arasında ayırım yapmaları, kardeşler arasındaki kavga ve rekabeti oluşturmaktadır. Bu rekabet iş yaşamında da etkilerini göstermektedir.

Kardeşlerin işletmede üstlendikleri görev ve pozisyonlar da çatışmaların sebepleri arasındadır. Kardeşinin çok ya da az çalışması, aldığı ücretin miktarı veya hissesinin oranı, eşleri tarafından kışkırtılmaları, üst pozisyon mücadeleleri gibi çekişmeler de çatışma kaçınılmazdır. Bu yaşanan çatışmaların boyutları hem aile ilişkilerine hem de işletmeye olumsuzlukları beraberinde getirir.

Kardeşler arasındaki sıkıntıların anne-babaya yansması ve onlara hakemlik yapttırmaları, beklenen sonucu alamayan kardeşlerde hırs ve intikama yol

açmaktadır. Hizip kavgaları aile işletmelerinin de karmaşık yapıya sahip olmasına neden olmaktadır.

Kardeşler arasındaki çatışma ve ayrılıkların en çok görüldüğü durum babanın ölümüyle mirası ve işletmedeki pozisyonu paylaşmada ortaya çıkmaktadır. Çoğu zamanda anlaşmazlıklar aile işletmelerinin bölünmesine, parçalanmasına etken olmaktadır.

Aile üyelerinin işletmenin durumu ve geleceği hakkında sık sık toplantı yapmayıp, işletmenin hedefleri ile ilgili bilgilendirilme yapılmadan sene sonunda kar dağılımı yapılması diğer üyeler tarafından da şüpheliğe ve huzursuzluğa yol açar. Bu da çatışmanın başlamasına etken olan faktörlerden biridir.

Aynı anne-babadan doğsa bile her çocuğun kendine özgü kişilik ve karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Duygusal, liderlik, inatçılık, baskınlık gibi özellikler kardeşler arasındaki farklılığı yaratmaktadır. Kimi çocuk duygularını açıkça belirtmektedir, sevgi ve sıcaklığını rahatlıkla sunabilmektedir. Bu özellikler diğer kardeşler tarafından sırnaşık olarak nitelendirmeye yol açmaktadır. Bu da aile ilişkilerindeki dengeye yansır, huzursuzluk ve çatışmaya yol açar.

Kardeşler arasındaki çatışmaların oluşmaması ve işletmedeki ortaklığın devamlılığı için gerekenler:

1. Anne-babanın çocuklar arasında ayırım yapmamaları
2. Kardeşlerin birbirlerini rakip görmemelerini sağlayıp, birlik beraberlik ruhunu oluşturmak
3. Her kardeşin kendine özgü yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp ona göre değerlendirme yapılması
4. Yaş, cinsiyet, eğitim farkını gözetmeksizin görevlendirme yapılması
5. Kardeşler arasındaki sorunlarda anne-babanın adil davranmaları, hakemlik yapmamaları
6. Hisse dağılım oranlarında ve görevlerde mümkün olduğu kadar eşit davranılması
7. Kardeşlerin eşleri tarafından kışkırtılmasına ve dengelerin bozulmasına neden olacak sorunların çözümlenmesi
8. Aile anayasasının hazırlanması ve babadan sonra işletmedeki görevlerin dağılımının belirlenmesi

2.11.AİLE VE İŞ ÇATIŞMASI

Toplumun en küçük sosyal birimi ailedir. İnsanlar aile içinde doğarlar ve büyürler. Aile sisteminin amacı, aile üyelerinin bakımı, geçimi, eğitimi ve geleceğe hazırlanmasıdır. Her ailenin kendine özgü kültürel kalıpları vardır ve bu kalıplar çerçevesinde yetişirler. Hayatlarının belli bir döneminden sonrada iş yaşamına geçerler. İş ve aile, her insanın hayatındaki en önemli unsurlardır. Bu iki unsur, dengelenmesi gerekmektedir. Kişinin iş ve aile ile ilgili rollerinde gerekli dengenin kurulması durumunda herhangi bir sorun yaşanmamakta, dengeler bozulduğunda iş-aile çatışması kaçınılmazdır.

Aile ve iş çatışmasının unsurlarından biri; beklentilerin karşılanamamasıdır. İş ve aile rollerinin gereklerinin aynı anda yerine getirilmemesi durumunda çelişkiler ortaya çıkmaktadır. Ailenin duygusal değerleri ile iş değerleri birbirine karıştığında, işletmelerdeki hiyerarşik değerler, aile içindeki durumla(yaş-cinsiyet-eğitim) etkilenmektedir. Örneğin; geleneksel aile yapısında erkek çocuklar ve yaşı büyük olanların ve de işletmede çalışma süresi daha eski olanların pozisyonlarının üst kademe oluşu, diğerlerine bu hakların tanınmayışı çatışmayı oluşturur.

Aile içindeki üyelerin birbirleriyle olan iletişimlerinin etkin olması iş yaşamına da olumlu olarak yansımaktadır. Aksi takdirde aile duygularının baskın olması durumunda ve zayıf iletişimlerde işletmede çalışan aile üyelerinde kayırmacılık veya bazı yakınlarını korumacılık davranışları görülmektedir. Bu durumda da haksız ve haklı ortamlar huzursuzluklara neden olur. Ailedeki sorunların iş yerlerine taşınması veya işyerlerindeki sorunların eve taşınması durumunda da bozucu etkiler oluşur.

Ailenin genişlemesi, çocukların olması, onların büyümeleri ve yeni üyelerin katılmasıyla aile içi dengelerde değişmektedir. Evlenme durumlarında, harcama giderlerinin oluşması ücretlendirmedeki dengesizliklere yol açmakta ve buda üyeler arasındaki çekişmelere etkendir. Bu değişimden aile işletmeleri de etkilenmektedir. Aileye ve aile işletmesine kan bağı olmayan kişilerin katılmasıyla beraber oluşan huzursuzluklarda çatışmalara neden olabilir.

Geleneksel aile sisteminde bireysel ihtiyaçlar ikinci plandadır. Aile işletmelerinde işletmenin büyüüp gelişmesi için işletme ihtiyaçlarına daha öncelik verilir. Bireysel ihtiyaçları karşılamada ise; işletme bir araçtır. İkinci kuşaklardan sonra genelde bunun tam tersi yani işletme kaynaklarını kullanmaktan çekinmezler. Bu da aile ve işletme içindeki çatışmalarının önemli etkenleridir.

Aile üyelerinde, işletmede çalışanla çalışmayan arasındaki dengenin bozulması, kıskançlık, hırs, çekememezlik gibi durumlarda hem aileyi hem işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek çatışmanın çıkmasına neden olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YAPI

3.1.AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YAPI VE ÖNEMİ

Aile işletmelerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi, büyümesi ve gelecek nesillere aktarılabilmesi için en önemli etkenlerden biri de işletmenin finansal yapısı ve yönetimidir.

Finansal yönetici, işletme faaliyetlerinin özelliğine göre kaynak yapısını oluşturmak durumundadır. İşletme bilançosunda yer alan dönen varlıklar, kendiliğinden oluşan kaynaklar ve bir yıldan uzun süreli borçlarla finanse edilirken, duran varlıkların uzun süreli kaynaklarla finanse edilmesi gerekir.²⁷

Aile işletmelerindeki finansal yapı diğer işletmelerin yapılarından farklıdır. Bundan dolayı da aile işletmelerinin finansal yönetimi zordur. Aile işletmelerindeki üyelerin profesyonel olmayan davranışları ve alışkanlıkları finansal yapıyı önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler, kasalarındaki ve bankadaki paralarını, çeşitli varlıklara, etkin bir şekilde yatırma arayışındadırlar. İşletmenin ihtiyaç duyduğu fonları alabilmesi, koruyabilmesi ve etkin bir şekilde kullanabilmesi için finansal sistemin kurulması gerekmektedir.

Etkili bir finansal yönetim sisteminin oluşabilmesi için de; işletmenin gelir kaynaklarıyla ilgili tablosunu, nakit akış tablosunu, bilançolarını doğru ve devamlı surette güncelleştirerek sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. İşletmenin sağlıklı büyümesi için de uyumlu örgütlenme ve stratejik planlamayla, hem işletmeye hem de aile üyelerine fayda sağlanmaktadır.

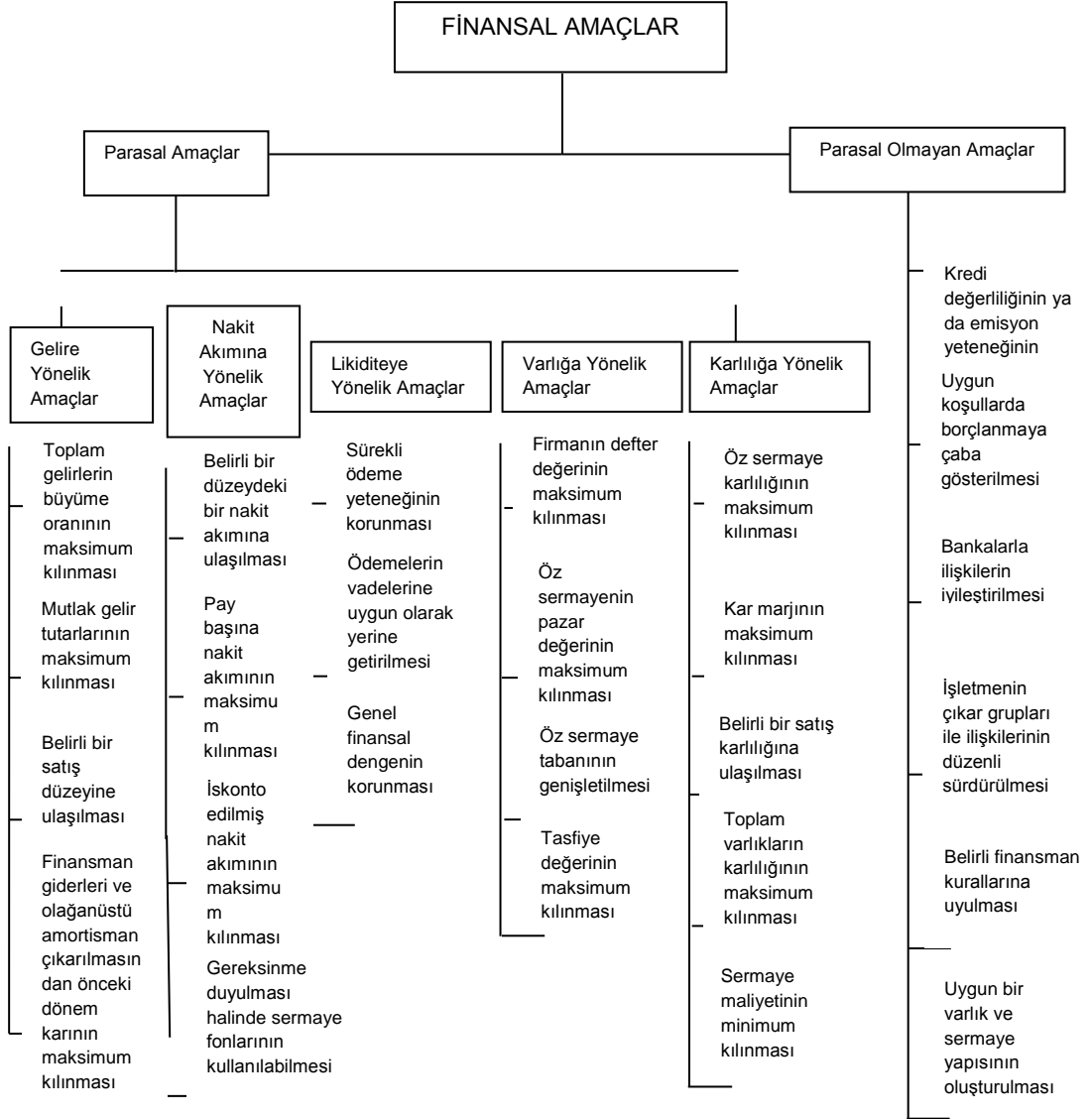
İşletmenin gerek yatırımlarının, gerek nakit akışlarının yeterliliği zamanla büyüme ve gelişme stratejileri içerisinde veya yeni yatırımlar, yeni ürünlere girişim, beklenmedik kriz gibi birçok gider konuların yanında işletme zor duruma düşmemesi adına finansmana ihtiyaç duyulur.

Aile işletmelerinde, işletmenin devamlılığı ve piyasa değerini en yükseğe çıkarma açısından da finansal yapıyı oluştururken öz sermayenin güvenilirliğini korumak, kısa vadeli borç ile uzun vadeli borç arasındaki optimal bileşeni kurmak, yeterli bir karlılık sağlamak, likiditeyi korumak ve işletme ortaklarının refahını, servetini bugünkü değerini maksimize etmek gerekmektedir.

²⁷ Mustafa Yurtadur, *Kobi Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s. 129

İşletmelerde yatırım ve finansman kararlarından sorumlu yönetici, finansal yönetici olarak adlandırılır. Finansal yöneticinin temel amaçlarından biri de, firmanın pazar değerini maksimum kılmak, karlılık, likidite ve güvence hedefleri arasında sürekli bir dengeye özen göstermektir. Aile işletmelerinde temel amaçlardan biride aile üyelerinin refahını sağlamak, işletmeyi bir sonraki kuşağa taşımaktır. Bundan dolayı da finansal kararlar alırken daha dikkatli davranılması gereklidir.

Şekil 5. Finansal Yönetimin Amaçları



Kaynak: Niyazi Berk, Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 26

Finansal yöneticinin gerçekleştirmeyi amaçladığı hedefler Şekil 5'te yer almaktadır.

Finansal amaçlar görüldüğü üzere, parasal ve parasal olmayan amaçlardan oluşmaktadir. Parasal amaçların başında toplam gelirin ve böylece büyüme oranının maksimum kılınması gerekmektedir. Bu da başta faaliyet giderleri olmak üzere toplam giderlerin minimum kılınmasını gerektirir. Nakit akımı ve likiditeye yönelik parasal amaçlar işletmenin işleyişine uygun bir nakit düzeyiyle çalışmayı gerektirir. Varlığa ve karlılığa yönelik amaçlar, işletmenin pazar değerini maksimum kılmayı hedeflemektedir. Parasal olmayan amaçlar ise; işletme içi çalışma ortamının iyileştirilmesini, çıkar grupları arasında çatışmanın önlenmesini ve evre ile ilişkilerin düzenlenmesini hedefler. Bu amaçlar aynı zamanda işletme imajını ve kredibilitesini arttırarak kamuoyuna olumlu bir tablo sunar.²⁸

Dünyada ve ülkemizdeki gelişmeler işletme finansını da etkilemektedir. Özellikle lkemizde son yıllarda arka arkaya yaşanan kriz dönemlerinde birçok işletmenin faaliyetlerine son vermek durumunda kalmışlardır. Finans yönetiminin önemli sermaye birikiminin ve tasarrufların yetersiz olması, işletmelerin bölünüp yok olmalarında en büyük etkendir. Aile işletmeleri de bu durumdan etkilenmektedir.

3.2.AİLE İŞLETMELERİNDE SERMAYE YAPISI İLE İLGİLİ SORUNLAR

Sermaye yapısı kavramı, bir firmanın menkul kıymeti, özel plasmanı, banka borcu, ticari borcu, finansal kiralama sözleşmeleri, vergi yükümlülükleri, sosyal sigorta ve emeklilik yükümlülükleri, yönetim ve işçilerin ertelenmiş tazminatları, iş ve ürün garantileri ve diğer yükümlülükleri içerir.²⁹ Aile işletmelerinin sermaye yapıları oranları, o işletmenin büyüme, gelişme ve devamlılığı ile orantılıdır. Gerek işletme dışı faktörler gerekse işletme içi faktörler sermaye yapısını etkilemektedir. İşletmenin niteliği, büyüklüğü, sermaye maliyeti, kar dağıtım politikası gibi işletme içi etken faktörler ile ülke ve dünyadaki finansal ortamlar, pazarın genişlemesi, rekabet durumu, enflasyon gibi faktörlerde işletmenin sermayesini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

Sermaye yapısının oluşumunda işletmelerin ne kadar öz kaynak, ne kadar yabancı kaynak kullanması gerektiği konusu ülkeden ülkeye, sektörden sektöre değişmektedir. En genel anlamda bu kararı etkileyen faktörler arasında genel ekonomik durum, endüstrinin özellikleri, firmanın özellikleri, yasal hükümler, para otoritelerinin kararları ve borç verecek olanların davranışları sayılabilir.³⁰

²⁸ Berk, a.g.e. ,s. 27

²⁹ Yurttadur, a.g.e. ,s. 73

³⁰ Yurttadur, a.g.e. , s. 75

Aile işletmelerindeki sermaye yapısı ile ilgili sorunların başında, finansal kararları veren kişinin seçimlerinin diğer üyeler tarafından uygunluk, risk ve zamanlamasıyla katılma/katılmamasıyla ilgilidir.

Bunların başında da aile işletmelerinde kurucu ya da sahibinin hem yönetimde hem de finansal yönetimde tek söz sahibi olması, öz kaynakları kullanım şekli, dışarıdan kaynak kullanma oranı, sermaye yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, ülkedeki kriz ve enflasyondaki dengesizlik gelmektedir ve bu durum kar dağılımındaki oran sorunlarını ortaya çıkarmaktadır ve bu durumda işletmenin sermaye yapısını da etkilemektedir.

3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖZ KAYNAK İLE İLGİLİ SORUNLAR

İşletmenin kuruluşunda oluşturulan kaynaklar ve daha sonra da işletmenin faaliyetiyle artırma çabasında bulunulan temel finans kaynaklarına öz kaynaklar denir. Bu tanımın yanında öz kaynaklar; firmanın gerek yatırım gerekse işletme dönemlerinde firma sahip ve ortaklarının kendi varlıklarından çıkarıp firmaya koymuş olduğu kaynaklarla firmanın faaliyeti sonucu oluşmuş ve firmada bırakılmış karların toplamından oluşmaktadır.³¹

Aile işletmeleri genelde dışa kapalı ve yatırımlarını kendi kaynakları ile karşılama eğilimindedirler. Sermayeyi arttırmak için yeni ortaklığa pek sıcak bakmadıkları gibi yabancı kaynak kullanımları da sınırlıdır. Bu durumda işletmelerin, öz sermaye yetersizliği sorunu yaşamalarına sebep olmakta ve faaliyetlerini yavaşlatmak durumunda bırakılmaktadırlar.

Öz kaynakların doğru ve etken kullanılmadığı durumlarda da aile üyeleri arasında çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. İşletmenin kendini yenilemesi, yeni yatırımlara açılması, karların bir kısmının işletme içinde kullanılması sıkıntılara yol açmaktadır. Özellikle, işletmede çalışmayan aile üyelerinin kar dağılımındaki kısıtlamalar; aile içi çatışmalara, küskünlüğe, işletmeden ayrılma tehditleri ile anlaşmazlıklar hem işletmeyi hem aile içi iletişimi ve yapısını olumsuz şekilde etkileyerek parçalanmasına etken olmaktadır. **“Sermayeyi kediye yüklemek”** deyimini gibi, aile üyeleri kendi refahlarını sağlamak için işletmenin aileye hizmet etme beklentisi, aile işletmelerini zora sokmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerde çalışan aile üyeleri, hem emeğini hem de parasını işletmede kullandığından dolayı karlılık oranından daha fazla talepte bulunmaları ve işletmenin yeni yatırımlarını

³¹ Yurttadur, a.g.e. , s. 91

kendi düşünceleri doğrultusunda yapmaları da işletme ve aile içinde sorunlar yaratmaktadır.

3.3.1.Hisse Senetleri

Hisse senedi, anonim ortakları ile sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklıklarda payları temsil eden bir finansal varlıktır. Hisse senetlerinin ihraç edildiği işletmelerde kar payı gibi zorunlu olmayan ödemelere katlanılmak zorunluluğu vardır. Hisse senedinin ihraç edilmesi firmaların sabit giderlerinde de bir artışa sebep olmadığı için risk faktörünün artırıcı etkisi de olmamaktadır. Hisse senedi sahipleri, işletmede söz sahibi olmaktadır.³²

Genellikle aile işletmelerinde sermaye ve yönetim tek patrona aittir. Patron sermayeyi kendisi koyar ve işletmeyi de aile üyeleri ile birlikte kendi yönetir. Aile işletmeleri; işletmenin büyümesi, rekabetin artması, teknolojinin ilerlemesi, ekonominin gelişmesi ve bazı faktörlerden dolayı hisse senedi yoluyla finansman bulmaya çalışırlar. Tek patronluk düşüncesiyle ve yabancı ortaklığa sıcak bakmamalarından dolayı, işletmenin çoğunluk hisselerini elinde bulundurmak isterler. Bundan dolayı da, hisseleri kendi aile üyeleri arasında (karı-koca kardeş, yeğen gibi) paylaşırlar ve yeterli sermayeyi de sağlayamazlar. Sermaye yetersizliği nedeniyle de aile işletmelerinin büyük çoğunluğu başarısız olmaktadır.

3.3.2.Oto Finansman Kaynakları

İşletmenin elde ettiği karları dağıtmayıp yeni yatırımlar için kullanılmasına oto finansman denilir. Oto finansman, dışarıdan herhangi bir kaynak alınmadan oluşturulan kaynaklardır. Oto finansmanın etkin olabilmesi için işletmenin yeterli sermaye, düzenli kar etmesi ve yönetici ile aile üyelerinin düşüncelerinin uygun olması gerekmektedir.

Öz kaynakların yetersiz olması, kredi maliyetlerinin yüksekliği, işletmenin elde ettiği karların tamamı veya bir kısmını dağıtması işletmenin finansal risk altına girmesine sebep olmaktadır.

Oto finans kaynaklarının kullanılmasında; yönetici (patron) finansman kaynağını verimsiz yatırımlara yönelik kullanması, hissedarların (genelde hisselerle sahip olan aile üyelerinin) yılsonunda bekledikleri kar dağılımına engel olması, beklentilerin karşılanamaması, aile içinde diğer aile üyelerine hisse alıp satılması

³² Yurttadur, a.g.e. , s. 92

gibi dengelerin bozulması ve anlaşmazlıkların yaşanması aile işletmesinin dağılmasına, başkalarının eline geçmesine ve hatta yok olması neden olmaktadır.

3.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YABANCI KAYNAKLAR İLE İLGİLİ SORUNLAR

Aile işletmelerinin çoğunda yabancı kaynaklara karşı çekingen davranılır ve birçoğunda **“az olsun benim olsun”** inancı hakimdir. Bunun en büyük etkeni de kazandığı kontrolü kaybetme kaygısıdır. İşletmenin büyüme potansiyeli olduğunda ve sermayenin yetersizliğinde de yabancı kaynaklara başvurmak zorunda kalırlar. Özellikle ülkemizdeki aile işletmelerinde (küçük ve orta ölçekli) finansal alternatifleri ve kredi şartlarını yeterince değerlendiremez ve aile işletmesi profesyonelleşemediğinden dolayı finansal politikalarda krediler, tahviller gibi yabancı kaynaklardan yararlanmak istemezler.

Aile işletmeleri, kredi kullanım bakımından bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bunların başında, aile işletmesi yöneticisinin prensipleri (risk almak istememesi) ve kredi kuruluşlarının işletmelerin durumlarını analiz etmesi, talep edilen bazı ön koşullar maliyet unsurunu ortaya çıkarmaktadır. Genelde kredi kuruluşları, işletmenin başarı grafiğinin yanı sıra patronu da muhatap almaktadırlar. Diğer bir kuşağa geçtiklerinde aile işletmesinin kredi kuruluşlarıyla olan ilişkileri farklılaşabilmektedir. Alınan kredilerin, genellikle ipotek karşılığında verilmesi, faiz oranlarının yüksekliği ve borçlandırma süresinin uzunluğu/kısalığı aile işletmelerinde sorunlar yaratmaktadır. Bankaların kredi karşılığında gayrimenkul ipoteği istemeleri, diğer aile üyeleri tarafından pek olumlu karşılanmadığından işletmede fikir ayrılıklarına neden olmaktadır. Özellikle birinci kuşakta **“krediye bulaşmama”** düşüncesi kuşaklar arasında çatışmaya ve işletmenin büyümesindeki finansal yapıya önemli etkendir. Kuruluştaki kendi öz kaynakları ile faaliyetlerini sürdürürken, işler büyüdükçe ve yeni yatırımlara gereksinim duyuldukça bunu gerçekleştirmek içinde öz kaynaklar yeterli olmaz.

Dış kaynak kullanılmasında alınan krediye ödenen faiz, işletmenin elde edeceği kardan daha düşükse olumlu etki yaratır. Özellikle birinci kuşaktan sonra, dış kaynakları kullanma daha sık görülmektedir. İşletme; yeni gelişim ve değişim hızına yetişebilmek ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmek için dış kaynaklardan yararlanır. Özellikle hantallaşmış, modası geçmiş (hız devri düşük ve zamana uymayan makineler), kronikleşmiş örgütsel yapının yeniden yapılandırılması, yeni hammadde ürün ve pazar arayışı, yan ana dalları kurma istekleri gibi nedenlerden dolayı öz kaynakların yetersizliğinden, dış kaynaklara ihtiyaç duyarlar.

Başlıca Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar:

1. Ticari Krediler

Ticari kredileri, herhangi bir nakit ödemesi söz konusu olmadan satıcının alıcıya belli bir ödeme süresi tanınması durumunda meydana gelmektedir. Sermaye yapısı seçiminde, yöneticiler ağırlıklı olarak pratik bilgisel kurallara dayanır. Borç politikasını etkileyen en önemli etken olarak da mali esneklik ve iyi bir kredi oranı gelmektedir.³³

2. Banka Kredileri

İşletmelerin, fona ihtiyaç duydukları zaman bankalardan kısa, orta ve uzun vadeli olarak aldıkları kredilerdir. Ülkemizdeki bankacılık ve sermaye piyasasının yapılanması büyük ve orta işletmelere hitap etmektedir. Kredilerin faiz oranlarının yüksekliği, kredi karşılığında gayrimenkul ipoteği istemelerinden dolayı aile işletmelerinde banka kredilerine pek sıcak bakılmamaktadır.

3. Finansman Bono Ve Tahviller

Tahvil; işletmelerin uzun vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ihraç ettikleri borçlanma belgeleridir. Kısaca borç senedir. Bonolar ise; kısa süreli fon gereksinimlerini nakit olarak karşılama olanağıdır. Halka açık veya açık olmayan bonolar mevcuttur. Finansman bonoları, taşıdıkları güvenceye göre sınıflandırabiliriz: Hazine garantisi taşıyan, banka garantisi taşıyan, garanti kaydı taşımayan ihraççıya karşı taahhüt edilmiş banka kredisiyle desteklenmiş finansman bonoları şeklindedir.³⁴

Aile işletmelerinde tahvil ihraç ederek fon sağlamak zor bir yöntemdir. Çünkü özel sektör tahvilleri, devlet tahvillerine göre talep görmemekte, tahvil ihraç etme, işlem ve maliyetlerinin yüksek olması ve de vergilerin olmasından dolayı tahvil kullanılmamaktadır.

Kısaca özetleyecek olursak aile işletmelerinde, yabancı kaynaklarla ilgili sorunların başında kurumsal kimlikten ve profesyonellikten uzak oldukları için ve de risk almak istemediklerinden dolayı kredi, bono ve tahvil temininde sorunlar yaşanması gelmektedir.

³³ Yurttadur, a.g.e. , s. 97

³⁴ Yurttadur, a.g.e. ,s. 99

3.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA SERMAYESİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

Çalışma sermayesi; bir işletmenin bir yıl içinde paraya dönüşebilecek olan ekonomik değerlere yaptığı yatırımlardır. İşletmenin faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve başarılı olabilmeleri içinde çalışma sermayesinin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun içinde işletmelerin tam kapasite çalışmaları, üretimi yapabilmek için gerekli sabit yatırımlarını (hammadde, enerji, yakıt, çalışanlar) tamamlanmış olması, iş hacminin genişletebilecek olanaklara sahip olması, ekonomik siyasi gibi durumlarda mali yönden zor duruma düşmemesi, borç ve alacak yönetiminin sağlanması gerekmektedir.

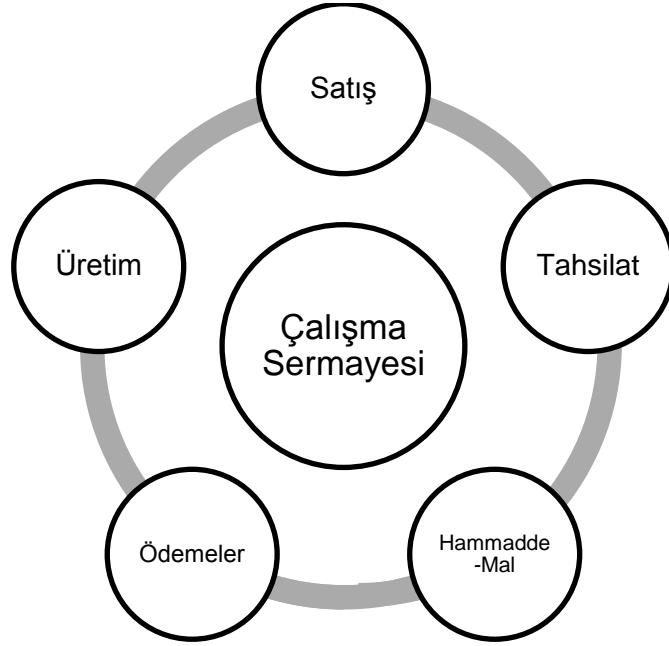
Aile işletmelerinde çalışma sermayesi ile ilgili sorunların başında yetersiz sermaye ile faaliyetler gelmektedir. Yetersiz sermaye, işletmenin tam kapasitesi ile çalışmasına engel olur, üretimi kesintiye uğratar, maliyetleri artar, iş hacmini de daraltır. İşletme ile ilgili çeşitli çevreler, (bankalar, satıcılar, işletmenin hisse senedi veya tahvilini alacak yatırımcılar) işletmenin durumunu değerlendirirken, çalışma sermayesinin yeterliliğini de dikkate alırlar.

Çalışma sermayesi yönetiminin temel amacı; karlılık ve risk arasında denge sağlamaktır. Çalışma sermayesinin sabit bir bütçe ile yönetilmesi de işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Öte yandan düşük bir çalışma sermayesi karlılığı arttırırken, likiditeyi düşürür. Zira dönen varlıklar, duran varlıklara göre daha pahalıdır. Örneğin fabrika elemanlarının eğitimi yüksek maliyetlere yol açtığından yönetim personel eğitiminden kaçınabilir. Diğer taraftan fon yönetiminin duran varlık karlılığını arttıracığına inanan bir yönetimde insan kaynaklarına yatırım yapmaktan kaçınmayabilir.³⁵

Fiyat düzeyindeki artış yani enflasyonda çalışma sermayesi üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkisi vardır. Fiyatların beklenilenden daha fazla artması, maliyetlerin yükselmesine ve iş hacminin daralmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde de sermayenin bilinçsiz kullanımı, enflasyon karşısında kaynakların erimesi ve gerek aile üyeleri arasında gerekse işletmenin geleceği için büyük sıkıntılara sebep olur.

³⁵ Berk, a.g.e. , s. 399

Şekil 6. Çalışma Sermayesi Yönetimi



Kaynak: Niyazi Berk, Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 399

İşletmenin bel kemiği, sahip olduğu nakittir. Nakit, para giriş ve çıkışlarını dengelemek ve değerlendirmektir. İşletmenin elinde bulundurduğu para ve para benzeri diğer kıymetleri nasıl kontrol ettiği, yönettiği ve ne derece etkinlik sağladığı işletmenin başarı durumu hakkında önemli ipuçları vermektedir. Aile işletmelerinde nakit yönetimi genelde işletmenin kasasının aile kasası gibi görülmesi, işletmeden kontrolsüz para çekebilmeleri gibi nedenlerle aile işletmeleri nakit sıkıntısında düşebilmektedir. Özellikle ikinci kuşakta bilinçsiz harcamalara daha fazla rastlanmaktadır. Aile işletmesinde aile üyelerinin yaşam standartlarını arttırmak için yapılan harcamalar örneğin, üyelerden birinin lüks ev ya da araba satın almasında diğer üyelerinde bu bedelde harcama yapmaları ve mevcut kaynakları kontrolsüz bir şekilde tüketilmesiyle sorunlar yaşanmaktadır. Aile işletmeleri, genelde küçük işletme gibi yönetildiğinden ihtiyaç duyulan tüm üretim giderlerini peşin ödeme ile sağlamayı tercih etmektedirler. Ekonomik ve siyasal istikrarsızlık, piyasadaki tıkanıklık, tahsilat yapamama gibi durumlarda nakit sıkıntısı sorunlarıyla karşı karşıya gelinmektedir.

Aile işletmelerinde işletme sermayesinin önemli bir unsuru da stok yönetiminden kaynaklanan sorunlardır. Yetersiz stoklar veya gereğinden fazla stoklar (stok hantallığı) işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Stokların yetersizliği de

Üretim kesilmesine, müşteri taleplerinin zamanında yerine getirilememesine ve müşteri kayıplarına uğramasına neden olmaktadır. Stok hantallığı da işletme için maliyet unsurudur. Çünkü stoklarda kırılma, çürüme, modası geçme, bozulma gibi zararlar olması ve gerektiğinde paraya dönüştürülmesinin zorluğu da işletmeyi zora sokmaktadır. Bundan dolayı da fayda maliyet analizi yapılarak optimum stok miktarı belirlenmeli, stok yönetme tekniklerinden yararlanılmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ FİNANSAL SORUNLARIN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1.İŞLETMENİN FAALİYETLERİNDEKİ VERİMLİLİK AZALMASI

Etkinlik ve verimlilik; amaca yönelik tüm faaliyetlerin, ussallık derecesini belirleyen iki temel ve genel ölçüttür. Etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini; verimlilik ise, çıktılar ya da hasıla ile girdiler ya da harcamalar; elde edilen sonuçlarla sarf edilen çabalar; gelirlerle giderler; elde edilen hazlarla fedakarlıklar arasındaki oranları ifade eder.³⁶

Birinci kuşaklar, işletme yeni kurulduğunda, hedefe ulaşmak için emeklerini ve kaynaklarını amaca yönelik en iyi şekilde kullanarak verimliliği arttırmışlardır. İşletme büyüyüp geliştikçe kaynakların yetersizliği ortaya çıkmaktadır ve yeni aile üyelerinin işletmede görev almalarıyla sorunlar oluşmaktadır. Aile içi yaşanan duygusallıklar çatışmalara neden olmakta ve bu durum verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletme faaliyetlerindeki verimlilik azalması;

- a. Aile üyelerinin birbirleri ile olan iletişimsizlikleri ve işletmenin birimleri ile olan koordinasyon eksiklikleri.
- b. Yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanması ve diğer kişilere (aile üyeleri, işletme çalışanları) güven duyulmaması.
- c. Aile üyeleri, işletmede aktif çalışanlarla çalışmayanlar arasında yaşanan olumsuzluklar.
- d. İşletmenin öz kaynaklarının kullanımında çıkan sorunlar.
- e. Hissedarların, herhangi bir hata oluşumunda veya herhangi bir sorunla karşılaşıldığında birbirlerine eleştirel ve baskıcı yöntem uygulaması.
- f. Çalışanların moral ve motivasyonundaki düşüklük çatışmalara neden olduğundan, iş gücü verimliliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile işletmelerinde, örgütsel faaliyetlerde planlama, denetim, koordinasyon ve yürütme mekanizmaları gerektiği şekilde işlemediği sürece, aile üyeleri arasında ve çalışanlar arasında çıkan çatışmalar nedeni ile tatmin edici bir verimlilik düzeyine ulaşamamaktadır. Bu durumda da işletme faaliyetlerindeki verimlilik azalmaktadır.

³⁶ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:150, Üçüncü Baskı, İstanbul s. 35

4.2.RANTABİLİTE (KARLILIK) AÇISINDAN

İşletmeler, kar elde etmek amacıyla kurulmuşlardır. Kar dağıtım politikası, işletmeler açısından önemlidir. Nakit kar payı dağıtımı, işletmenin finansal yapısını ve sermaye bütçesini etkilediğinden kar dağıtımının uygulaması çok önemlidir.

İşletmeler, kar payı dağıtımlarını birçok şekilde yapabilmektedirler. Bunları sıralayacak olursak; nakit olarak kar payı dağıtımı, pay senedi şeklinde kar payı dağıtımı, mevcut sermayede değişiklik yapmadan yeni pay senedi vererek kar payı dağıtımı ve pay senetleri geri alınarak yapılan kar payı dağıtımıdır. Tüm bu dağıtım şekilleri, işletmelerin kendi yapılarına uygun olarak uyguladıkları kar payı dağıtım şekilleridir. Halka açık olmayan anonim şirketlerde kar dağıtımı yapılacağı zaman Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen kar dağıtımıyla ilgili maddeler göz önünde bulundurulur.³⁷

Aile işletmelerinde karlılık oranları, öz sermaye, satış geliri ve yatırılan sermaye ile oranlanmaktadır. İşletmede, aile üyelerinin öz sermayesinin kullanımında, üyeler arasında çıkan anlaşmazlıklar finansal sorunların yaşanmasına en büyük etkidir. Kar payı dağıtımında da, aile üyelerinin memnuniyetsizlikleri işletmenin yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. Aile işletmelerinde yaşanan bu çatışmalar, işletmenin başarısızlığının hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. İşletmenin bölünmesine ve hatta yok olmasına neden olmaktadır. Finansal yönden başarılı olamayan bir işletmenin, diğer konularda da başarılı olması beklenemez.

İşletmenin finansal sorunları ve üyeler arasındaki çatışmalar çözülmediği takdirde işletme kendini yenileyememekte ve geliştirememektedir. Bundan dolayı da sürdürülebilirlik ilkesi gerçekleşmemektedir.

4.3.BABANIN (TEK PATRON) ÖLÜMÜ İLE İLGİLİ ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Tüm aile işletmelerinde, işletmeyi ölümsüzleştirme ve işletmenin ailede kalma isteği vardır. Ancak kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle devir kabaşa dönüşür. Bu nedenle aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapılmalıdır. Kurucu yöneticinin ayrılışı, duygusal olarak acı verici olabileceğinden, ailenin devir planı yapmaktan kaçındığını ortaya koymuştur.³⁸

³⁷ Yurttadur, a.g.e. ,s. 178

³⁸ Güleş, Aricioğlu, Erdirençelebi, a.g.e. , s. 328

Kurucu patronun (genellikle baba) ölümü ile işletmenin varlıkları mirasçılara geçer. İşletme, birinci kuşakta ise varisler anne ve çocuklardır. İkinci veya üçüncü kuşaklarda ise varisler (kardeşler, kuzenler, gelinler, damatlar..) çoğalmaktadır. Bu varisler kanuni haklarını almakta ve bu haklar üzerinde de diledikleri gibi tasarruf hakkına sahip olmaktadır. Mirasçılarının hisselerini satarak paraya çevirme istekleri, işletmenin bölünmesine veya aile dışından kişilerin eline geçmesine neden olmaktadır.

Babanın sağlığında uyum içinde çalışan veya öyle görünen aile üyeleri arasında onun ölümünden sonra farklı görüşler, iktidar savaşları sıkça görülmektedir. Herkes kendi amacını gerçekleştirmek için işletmenin geleceğini göz ardı etmektedir.

Aile işletmelerinde genellikle tek söz sahibi babadır ve babanın ölümü ile de tek söz, çok söz olmaktadır. Çok sözlülükte işletmeye önemli ölçüde zarar vermektedir. Türk aile yapısının genel düşüncesinde genellikle babadan sonraki temsilci büyük erkek kardeştir. Erkek kardeşin, işletmedeki yeni göreve yeterliliği ve yatkınlığı önemlidir ve diğer kardeşlerin donanımı ve eğitim farklılığı kardeşler arasında iktidar kavgalarının çıkmasına sebep olmaktadır.

Aile içi ilişkilerindeki duygusal bağlar da işletmenin yeni patronunun kim olacağını etkilemektedir. Örneğin, annenin taraf tutması, gücü başkalarına kaptırmaması gibi duygular da işletmenin sorunlar yaşamasına ve işletme yönetimi konusunda kardeşler arasında yaşanan uyuşmazlıklara etkindir.

4.4.GELİNLERİN ETKİLERİ

Aile işletmelerinin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedenlerinden biride aile içi ilişkilerle işletme ilişkilerinin karmaşıklığıdır. Aileye sonradan katılan kişilerin özellikle gelinlerin, işletmedeki karmaşıklığa ve ilişkilerin bozulmasına önemli etken olduğu görülmektedir. Bu kişiler, farklı bir kültürden ve hayat tarzından gelmiş olduklarından dolayı yeni aileye uyumda bir takım zorluklar yaşayabilmektedirler. Aile işletmesinde aktif olarak çalışsa da çalışmasa da, aile içi iletişimde bazı çatışmalara neden olmaktadır.

İşletme ortaklarının, eşlerinin iş hayatına karışması sonucunda ortaya çıkan kavgaya “eltiler kavgası” denir. Kadınlar arasındaki bu güç mücadelesi işletmelerin yıkılmasına, ortakların hatta kardeşlerin birbirine düşman olmasına neden olmaktadır. Kurulan çok sayıdaki başarılı girişimler, bu tarz “ilkel duygu” ve

“kıskançlık” sonucu yok olup gitmektedir. Eltiler kavgası Türk aile işletmelerinin göz ardı edilemez bir gerçeğidir.³⁹

Aile işletmeleri üzerindeki gelinlerin etkileri özellikle çalışma şartları ve yönetim basamaklarındaki rol paylaşımı ile başlamakta, eşlerin kazançları, harcama şekilleri ve yaşam tarzları ile de büyümekte ve içinden çıkılmayacak sonuçlara kadar varmaktadır. Buna en iyi örnek olarak, iş dünyasının önemli isimlerinden Üzeyir Garih ve ortağı, işletmelerini korumak için eşlerini birbirleri ile görüştürmeyerek ve belirli mesafeler koymayı prensip edinerek Alarko Holding’in uzun süre başarılı olmasını sağlamaları gösterilebilir. Deri sektörünün tanınmış işletmelerinden üç kardeş tarafından kurulan Desa Deri, 2003 yılında yeni ortaklık yapısına geçmiş, Desa’dan ayrılan iki kardeşin çocukları 2002 yılında Bames deriyi kurmuşlar ve aile işletmelerinde eşlerinin işe karışmasının kötü sonuçlar doğurduğuna inanarak işi eve taşımayacaklarına dair bir prensip anlaşması yapmışlardır.⁴⁰

4.5.MİRASYEDİ PSİKOLOJİSİ

Aile işletmesinin sahibinin vefat etmesi, sakatlanması ya da boşanması gibi durumlarda işletme yönetimi ve finansal yapı doğal olarak etkilenmektedir. Özellikle mirasçı sayısı fazla olan işletmelerde olumsuz sonuçlarla karşılaşılır. İşletmede çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasında bir takım fikir ayrılıkları çıkmaktadır ve bunun yanı sıra kuşaklar arası ve kuşak içi farklılıklara da rastlanmaktadır. Aile içindeki olaylar, aile üyelerinin işletmeden hem maddi hem manevi beklentileri, hissedarların mal bölüşümü ile ilgili sorunlar aile işletmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Aile işletmelerinde tüm varlıkları ve yönetimi devralan kuşakların fikir ayrılığına düşmeleri kaçınılmazdır. Bir sonraki kuşaktakilerin yetiştirilmelerindeki farklılıklar, hayata bakış açıları ve eğitim farklılıklarından dolayı bölünmeler, işletmeden ayrılmalar gibi durumlar aile işletmelerinin devam etmesine engel olmaktadır.

Kurucu ve varis ilişkisinin kalitesi ve karşılıklı beklentilerin uygunluğu, başarılı bir devir sürecinin belki de en önemli noktasıdır. Her şeyden önce, aile işletmesini kuran kişi, kendi emekliliği ya da ölümünden sonra, aile üyelerinden birisinin kendi pozisyonuna gelmesini tercih edecektir. İşletmeyi kuran kişi, gerek eğitim ve gerekse deneyim açısından hangi çocuğunun yönetimden sorumlu olacağına karar verip bu

³⁹ Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e. , s. 194

⁴⁰ Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e. ,s. 185

kişinin ve diğer kişilerinde bunu onaylaması ile başarıya ulaşacaktır. ⁴¹ Türk aile işletmelerinde genellikle yönetimi devralacak kişi büyük erkek çocuk olarak tercih edilmektedir. Eğitimi ve deneyimi büyük ağabeyden daha fazla olmasına rağmen yaşça küçük veya kız olmasından dolayı fırsat eşitsizliği yaşamaları, diğer çocuklar arasında hırs, kıskançlık gibi bir takım psikolojik etkiler yaratmaktadır. Bu da aile işletmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

⁴¹ Semra Güney, *Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s. 217

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE - İTALYA İLİŞKİLERİ

5.1.TÜRKİYE - İTALYA İLİŞKİLERİ

İtalya, Avrupa Birliği ve dünyanın en büyük ekonomileri arasında yer almaktadır. Kuzey bölgesi, güney bölgesine oranla sanayi faaliyetleri daha çok gelişmiştir. İtalya'nın kuzey bölgesi, Avrupa'nın en sanayileşmiş bölgesidir ve ulusal gelirin %50'sini yaratmaktadır. Büyük ölçekli firmalar daha çok İtalya'nın kuzey ve orta bölgesinde toplanırken, tarım ve turizm alanında faaliyet gösteren küçük işletmeler, ülkenin güney bölgesinde toplanmışlardır.

İtalya ekonomisinin temeli küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) dayanmaktadır ve kobilerde 9 milyondan fazla kişi istihdam edilmektedir. Kobilerin ülke ekonomisindeki ağırlığı, işçi sendikalarının gücü, şehirciliğin baskın olması, akdeniz ikliminin getirdiği yaşama, çalışma ve beslenme alışkanlıkları, geleneksel aile yapısının önemi, diğer kuzey avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında İtalya'da kendine özgü tüketim trendlerinin oluşmasına yol açmıştır.⁴²

İtalya güçlü ekonomik yapısını, daha çok aile işletmesi olan ve bu aileler tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli firmalara borçludur. İtalya ekonomisinde üretim sektörü olarak örnek vermek gerekirse: otomotiv, gemi yapımı, kimyasallar, ayakkabı vb.'dir.

İtalya'nın en çok ihracat yaptığı ülkelere bakıldığında: 1.Almanya 2.Fransa 3.A.B.D 4.İsviçre 5.İngiltere 6.İspanya **7.TÜRKİYE**.

İtalya'nın en çok ithalat yaptığı ülkeler ise: 1.Almanya 2.Fransa 3.Çin 4.Hollanda 5.Rusya 6.İspanya 7.Belçika 8.Libya 9.A.B.D 10.İsviçre 11.İngiltere 12.Cezayir 13.Avusturya 14.S.Arabistan 15.Azerbeycan 16.Polonya **17.TÜRKİYE**

Kaynak: Trademap / ITC

İtalya hem genel anlamda, hem de tekstil, hazır giyim ve deri sektörleri açısından bakıldığında Türkiye ile önemli bir ticari partnerdir. 2013 yılında Türkiye'den yapılan 151,8 milyar dolarlık genel ihracatın, 6,7 milyar dolarlık bölümü, oransal olarak ise % 4,4'ü İtalya'ya yapılmıştır. 251,7 milyar dolarlık Türkiye genel

⁴²http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2015/DERI_VE_AYAKKABI_SEKTO_RLERI_ACISINDAN_ITALYA-SUBAT_2015_sifreli.pdf (Erişim tarihi:14.04.2015).

ithalatının 13,1 milyar dolarlık kısmı, oransal olarak ise %5,2'lik bölümü İtalya'dan gerçekleştirilmiştir. İhracat olarak ise, 2013 yılında, Türkiye'den İtalya'ya 6,7 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren İtalyan menşeli firmaların sektörel dağılımına bakıldığında, bu dağılımı hizmetler ve imalat sanayisi oluşturmaktadır. İmalat sanayisinin ağırlıklı olarak gıda, hazır giyim, mobilya, kimyasal ürünler, elektrik-elektronik sektörlerinde, hizmetler sektörünün ise ticaret, turizm, bankacılık sektörlerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Örneğin: Telecom Italia Mobile (AVEA), Fiat, Iveco, Chicco, De Longhi, Pirelli, Ermenogildo Zegna, Banca di Roma, Barilla (Filiz gıda), Veneta Cucina'dır.

Tablo 4. Türkiye-İtalya Ticari İlişkileri⁴³

BİRİM: ABD \$	2012 YILLIK	2013 YILLIK	DEĞİŞİ M %	2013 OCAK-KASIM	2014 OCAK-KASIM	DEĞİŞİ M %
İTALYA'YA İHRACAT	6.372.518.950	6.720.577.208	5,5	6.149.640.280	6.570.522.532	6,8
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	152.461.736.55 6	151.868.550.56 0	-0,4	138.627.779.62 7	144.485.293.80 6	4,2
İTALYA'NIN PAYI	4,2	4,4		4,4	4,5	
İTALYA'DA N İTHALAT	13.559.677.563	13.097.232.862	-3,4	11.971.074.758	11.154.454.804	-6,8
TÜRKİYE GENEL İTHALAT	236.545.140.90 9	251.650.560.07 2	6,4	228.522.219.49 3	220.450.411.36 1	-3,5
İTALYA'NIN PAYI	5,7	5,2		5,2	5,1	

⁴³http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2014/italya_konfeksiyon_MAYIS_2014_sifreli.pdf (Erişim tarihi: 14.04.2015).

5.2.EN ESKİ TÜRK-İTALYAN AİLE İŞLETMELERİ

Tablo 5. İtalya'nın En Eski Aile İşletmeleri⁴⁴

İŞLETME ADI	KURULUŞ YILI/KUŞAK SAYISI	FAALİYET ALANI	ÜLKE
BARONE RICASOLI	1141	ŞARAP VE ZEYTİNYAĞI	İTALYA
BAROVIER&TOSO	1295 / 20.KUŞAK	CAM ÜRETİMİ	İTALYA
TORRINI FIRENZE	1369	KUYUMCULUK	İTALYA
ANTINORI	1385 / 19.KUŞAK	ŞARAPÇILIK	İTALYA
CAMUFFO	1438 / 18.KUŞAK	GEMİ İNŞAATI	İTALYA
GRAZIA DERUTA	1500	SERAMİK İMALATI	İTALYA
FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA S.p.A	1526 / 14.KUŞAK	SİLAH YAPIMI	İTALYA
FRATERRI PIACENZA CORP.	1733 / 11.KUŞAK	YÜNCÜLÜK	İTALYA

Tablo 6. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri⁴⁵

İŞLETME ADI	KURULUŞ YILI	KUŞAK SAYISI	ÜLKE
HACI BEKİR VE AKİDE ŞEKERLERİ	1777	5.KUŞAK	TÜRKİYE
VEFA BOZACISI	1870	4.KUŞAK	TÜRKİYE
KURU KAHVECİ MEHMET EFENDİ	1871	3.KUŞAK	TÜRKİYE
GÜLLÜOĞLU	1871	5.KUŞAK	TÜRKİYE
HACI ŞAKİR	1889	4.KUŞAK	TÜRKİYE
BEBEK BADEM EZMECİSİ	1904	2.KUŞAK	TÜRKİYE
KOSKA HELVA	1907	4.KUŞAK	TÜRKİYE
ABDİ İBRAHİM	1912	3.KUŞAK	TÜRKİYE

⁴⁴ Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e. , s. 445

⁴⁵ Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e., s. 449

DOLUCA ŞARAPLARI	1926	3.KUŞAK	TÜRKİYE
ECZACIBAŞI	1942	2.KUŞAK	TÜRKİYE
İNÇİ HOLDİNG	1942	2.KUŞAK	TÜRKİYE
ÜLKER	1944	2.KUŞAK	TÜRKİYE
SABANCI HOLDİNG	1946	2.KUŞAK	TÜRKİYE
TRİKO MISIRLI	1951	3.KUŞAK	TÜRKİYE

5.3. TÜRKİYE VE İTALYANIN EN BÜYÜK AİLE İŞLETMELERİ

Tablo 7. Türkiye-İtalya En Büyük Aile İşletmeleri⁴⁶

İŞLETME ADI	AİLE ADI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	FAALİYET ALANI	İŞLETME GELİRİ (MİLYAR \$)	ÇALIŞAN SAYISI
FIAT GROUP	AGNELLI	İTALYA	1899	OTOMOBİL	61,014	186.492
IFI ISTITUTO FINANZARIO INDUSTRIALE S.p.A	AGNELLI	İTALYA	1927	SİGORTA PERAKENDE ZİNCİRİ	59,239	198.764
HACI OMER SABANCI HOLDİNG	SABANCI	TÜRKİYE	1967	HOLDİNG	5,857	31.380
DOĞUŞ GRUP	ŞAHENK	TÜRKİYE	1951	BANKACILIK İNŞAAT MEDYA OTOMOTİV	5,1	20.000
KOÇ HOLDİNG	KOÇ	TÜRKİYE	1926	HOLDİNG	4,901	39.866

Uzun yıllar sürdürülebilirliklerini sağlamış İtalyan aile işletmelerine örnek vermek gerekirse, şarap sektöründe 1385 yılında kurulmuş olan **Chianti Classico** ve İtalyan lüks erkek giyim markası **Ermenegildo Zegna** 'dır.

Günümüzde, İtalya'nın şarap sektörünün başında gelen Chianti Classico firması, 25. Kuşak tarafından yönetilmektedir. İş odağını dağıtmaksızın, başka iş

⁴⁶ Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e. , s. 448

kollarına ayrılmadan ve teknoloji ve tasarımı göz ardı etmeksizin başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bu başarının altında yatan nedenleri sıralarsak:

1. Babalar, her zaman, sonraki kuşağa iş teslimini, kendileri hayatta iken yaptılar.
2. Her zaman yeni tat ve teknolojiyi aradılar ve hiçbir zaman şarap sektörünün dışına çıkmadılar.
3. Yeni kuşağa, sorunlarla uğraşma ve çözme şansı tanıldılar.⁴⁷

100 yaşını aşan, İtalyan tekstil sektörünün lüks erkek giyim firması Ermenegildo Zegna dört kuşaktır yönetilmektedir. Firmanın başarısının ardında kaliteli üretim, doğru insanlarla çalışma ve finansal sağlamlık olmak üzere üç temel etken bulunmaktadır. Başarılarında her zaman disiplinli çalışmanın ve kuşaklar boyu süregelen yenilikçilik ve girişimcilik ruhunun etken olduğunu savunmaktadırlar.

⁴⁷ Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, a.g.e. , s. 366

ALTINCI BÖLÜM

AMAÇ ve YÖNTEM

6.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmadaki amaç, Türkiye'deki aile işletmeleri ile İtalya'daki aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkilerini araştırmaktır.

6.2.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

- Aile işletmeleri kurumsallaşmayınca verimlilik azalır.
- Kuşaklar arası çatışmaların yaşandığı işletmelerde, finansal yapı olumsuz etkilenir.
- İşletme yönetimindeki aile bireylerinin iletişimi, farklı kültürlerde işletmeyi aynı derece etkilemiyor.

6.3.ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bu araştırmada, Türkiye'de ve İtalya'da bulunan aile işletmelerinin finansal verilerine ulaşmanın zorluğu nedeni ile anket çalışmasına katılan işletme sayısı 115 işletme ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket çalışmalarında aile işletmelerinin ismi, kişilerin ünvanı ve iletişim bilgileri, gizlilik gerekçesi ile kapsam dışına alınmıştır. Anket çalışmasına katılanlar, doğru ve eksiksiz olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.

6.4.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkileri incelenmiştir. Araştırmada; Türkiye'deki aile işletmeleri ile İtalya'daki aile işletmelerinin kuşaklar arası farklılıkların işletmelerdeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca bu araştırmada, Türk ve İtalyan aile işletmelerindeki yönetim, eğitim, sonraki kuşağa devir ve yönetim kurulunda bulunan aile bireyleri arasındaki iletişim, cinsiyet faktörü soruları, finansal yapısı üzerindeki etkisini analiz edebilmek için dahil edilmiştir.

Bu araştırma; Aile işletmelerindeki sorunların çözümleri ve kuşaktan kuşağa sürdürülebilmesi için neleri yapmaları gerektiği hakkında fikir sahibi yapacaktır.

6.5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 115 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin cevaplandırılmasında anket formları 5'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ayrıca Likert tipi 5'li ölçek kullanılan anket formu EK-A ve EK-B'de sunulmuştur. Anketteki cevapların değerlendirilmesine ilişkin seçenekler şu şekildedir: (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Hiç katılmıyorum.

Anketlerin uygulanması ile örneklem kitleden toplanan veriler IBM SPSS Statistics 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde, öncelikli olarak Türkçe ve İtalyanca olmak üzere iki farklı versiyonda kullanılan ölçeğe ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların demografik bilgileri frekans analizleri ile ele alınmıştır. Türk ve İtalyan işletmelerinin soru bazında değerlendirmesini yapmak üzere de, frekans, crosstabs, t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Anket formunun bilimsel normlara uygun bir biçimde hazırlanabilmesi adına, literatür çerçevesinde genel kabul gören kimi kriter ve hususlar dikkate alınmıştır. Bu hususlar:

- Anketin giriş yazısı araştırma içeriği, araştırmanın sosyal ve bilimsel yararlarına değinecek şekilde akıcı ve anlaşılır bir dille hazırlanmıştır.
- 5'li Likert ölçeğin doğru bir biçimde kullanılabilmesini sağlayabilmek adına açıklayıcı ifadeler yer verilmiştir.
- Yöneltilen soruların yalın ve basit bir dil içermesine dikkat edilmiştir.
- Sorular 5'li Likert tipinde ve kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır.

6.6.ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ VE ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Elde edilen anketler öncelikli olarak Türkçe ve İtalyanca olmak üzere, iki farklı dil için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Her iki aşama için de önce genel analizler yapılmış; daha sonrasında ise soru bazında analizlere geçilmiştir.

6.6.1. Türkçe Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri

Tablo 8. Ankete Katılanların Sayısı

		N	%
Durumlar	Geçerli	100	100,0
	Geçerli olmayan	0	0
	Toplam	100	100,0

Türk işletmelerine uygulanan Türkçe ölçekteki 13 soru için ortaya çıkan güvenilirlik oranı $\alpha=0,715$ dir. Bu güvenilirlik değeri, istatistik alanında kabul edilen eşik değeri olan $\alpha=0,700$ 'ün üzerindedir. Hair ve diğerlerinin ifadesi ile faktör analizinde, herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,400 yüke sahip olması gerekmektedir⁴⁸; bu konuda, $\alpha=0,500$ civarındaki ağırlıklar oldukça iyi ve 0,700'ün üzerindeki değerler ise, çok iyi tanımlanmış maddeler olarak tanımlanmaktadır. Anket verileri ile ilgili bazı istatistikî bilgiler Tablo 8'de sunulmuştur. Bununla birlikte Türkçe ölçeğe ilişkin ortalama, minimum, maksimum, aralık, varyans bilgileri de Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistikî Bilgiler

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
2,247	1,340	4,190	2,850	3,127	,672	13

Güvenilirlik değerinin literatür doğrultusunda aranan limit değerinin üzerinde çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 1,340; en yüksek ise 4,190 olarak belirlenmiştir. Toplam 13 soruluk Türkçe ölçeğin ortalaması 2,247'dir. Kapsamlı bir güvenilirlik tablosu aşağıda sunulmuştur.

⁴⁸ Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J. ve Anderson, R. E., *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. Pearson, New Jersey, 2010, s.117.

Tablo 10. Soru Bazında Güvenilirlik Analizi

Cronbach'nın Alfa Değeri	Standartlaştırılmış Öğelere Bağlı Cronbach'nın Alfa Değeri	N Öğe Sayısı			
,715	,713	13			
	Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Ortalama	Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Varyans	Düzeltilmiş Öğeler-Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyonun Karesi	Öğenin Silinmesi Halindeki Cronbach'nın Alfa Değeri
s1	27,8700	37,266	,213	,898	,712
s2	27,7600	37,053	,235	,625	,710
s3	26,3100	31,974	,283	,969	,713
s4	27,7400	36,134	,389	,729	,700
s5	26,1500	34,391	,162	,787	,730
s6	27,2200	36,032	,119	,829	,727
s7	26,6300	25,266	,846	,989	,602
s8	26,8400	30,762	,619	,970	,660
s9	25,0200	34,727	,382	,912	,695
s10	27,3500	36,775	,088	,676	,727
s11	27,1300	37,730	,025	,871	,731
s12	27,8000	36,323	,363	,911	,702
s13	26,7000	24,818	,843	,996	,600

Son olarak, soru bazında bir güvenilirlik analizi yapılmış ve bütün soruların ortalama değer etrafında kümelendiği gözlemlenmiştir. Beşli likert ölçeği kullanılan bu araştırmada ortalama 2,247 çıkmış ve varyans oranı 0,672 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan değerler ve ortalamalar anketi dolduranların çok uç noktalarda olmadan soruları algılayıp aynı doğrultuda cevap verdiklerinin bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir.

6.6.2. İtalyanca Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri

Tablo 11. Ankete Katılanların Sayısı

	N	%
Durumlar Geçerli	15	100,0
Geçerli olmayan	0	,0
Toplam	15	100,0

İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçekteki 13 soru için ortaya çıkan güvenilirlik oranı $\alpha=0,715$ dir. Bu güvenilirlik değeri, istatistik alanında kabul edilen eşik değer olan $\alpha=0,700$ 'ün üzerindedir. Hair ve diğerlerinin ifadesi ile faktör analizinde, herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,400 yüke sahip olması gerekmektedir⁴⁹; bu konuda, $\alpha=0,500$ civarındaki ağırlıklar oldukça iyi ve 0,700'ün üzerindeki değerler ise, çok iyi tanımlanmış maddeler olarak tanımlanmaktadır. Anket verileri ile ilgili bazı istatistikî bilgiler Tablo 11'de sunulmuştur. Bununla birlikte İtalyanca ölçeğe ilişkin ortalama, minimum, maksimum, aralık, varyans bilgileri de Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Ankete Verilen Cevaplarla İlgili İstatistikî Bilgiler

Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	N Öğe Sayısı
2,913	1,933	3,400	1,467	1,759	,141	13

Güvenilirlik değerinin literatür doğrultusunda aranan limit değerinin üzerinde çıkması soruların net bir şekilde algılandığını ve ankete katılanların benzer sorulara benzer yanıtlar verdiğini göstermektedir. En düşük ortalama 1,933; en yüksek ise 3,400 olarak belirlenmiştir. Toplam 13 soruluk İtalyanca ölçeğin ortalaması 2,913'dir. Kapsamlı bir güvenilirlik tablosu aşağıda sunulmuştur.

⁴⁹ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E., a.g.e., s.117

Tablo 13. Soru Bazında Güvenilirlik Analizi

Cronbach'nın Alfa Değeri	Standartlaştırılmış Öğelere Bağlı Cronbach'nın Alfa Değeri	N Öğe Sayısı			
,864	,868	13			
	Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Ortalama	Öğenin Silinmesi Halindeki Ölçeklenmiş Varyans	Düzeltilmiş Öğeler-Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyonun Karesi	Öğenin Silinmesi Halindeki Cronbach'nın Alfa Değeri
s1	34,5333	88,124	,262	,976	,871
s2	35,9333	96,067	-,050	,878	,889
s3	34,9333	83,781	,504	,999	,855
s4	35,2000	88,743	,341	,907	,864
s5	35,0667	85,638	,452	,999	,858
s6	34,8667	78,124	,688	,978	,843
s7	35,0667	78,924	,677	,982	,844
s8	35,2000	77,314	,673	,985	,844
s9	34,8000	81,886	,676	,990	,846
s10	34,8667	77,124	,770	,987	,838
s11	34,8667	87,410	,400	,998	,861
s12	34,6000	80,400	,815	,996	,840
s13	34,4667	78,124	,866	,999	,835

Son olarak, soru bazında bir güvenilirlik analizi yapılmış ve bütün soruların ortalama değer etrafında kümelendiği gözlemlenmiştir. Beşli likert ölçeği kullanılan bu araştırmada ortalama 2,913 çıkmış ve varyans oranı 0,141 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan değerler ve ortalamalar anketi dolduranların çok uç noktalarda olmadan soruları algılayıp aynı doğrultuda cevap verdiklerinin bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir.

6.7. ÇALIŞMA GRUBU

Çalışmaya toplam 115 işletme katılmış olup, bu katılımcıların 100 tanesi Türk işletmeleri; 15 tanesi ise İtalyan işletmeleridir. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları her soru grubu için Türk, İtalyan ve toplam (Türk ve İtalyan katılımcı toplamı) olmak üzere tablolar ile sunulmuştur.

Tablo 14. Ankete Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bayan	45	45,0	45,0	45,0
	Erkek	55	55,0	55,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bayan	5	33,3	33,3	33,3
	Erkek	10	66,7	66,7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bayan	50	43,5	43,5	43,5
	Erkek	65	56,5	56,5	100,0
	Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında Türk işletmelere uygulanan Türkçe ölçek için toplam katılım sayısının %45'i bayan, %55'i erkektir. Diğer taraftan, İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçek için toplam katılım sayısının %33,3'ü bayan, %66,7'si erkektir. Bu iki ölçekteki toplam katılımın ise %43,5'i bayan, %56,5'i erkektir.

Tablo 15. Ankete Katılanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	26-35	55	55,0	55,0	55,0
	36-50	20	20,0	20,0	75,0
	51 ve Üstü	25	25,0	25,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	26-35	7	46,7	46,7	46,7
	36-50	7	46,7	46,7	93,3
	51 ve Üstü	1	6,7	6,7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	26-35	62	53,9	53,9	53,9
	36-50	27	23,5	23,5	77,4
	51 ve Üstü	26	22,6	22,6	100,0
	Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında Türk işletmelere uygulanan Türkçe ölçek için toplam katılım sayısının %55'i 26-35, %20'si 36-50, %25'i 51 ve üstü yaş aralığındadır. Diğer taraftan, İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçek için toplam katılım sayısının %46,7'si 26-35, %46,7'si 36-50, %6,7'si 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Bu iki ölçekteki toplam katılımın ise %53,9'u 26-35, %23,5'i 36-50, %22,6'sı 51 ve üstü yaş aralığındadır.

Tablo 16. Ankete Katılanların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Üniversite	61	61,0	61,0	61,0
	Yüksek lisans	39	39,0	39,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	4	26,7	26,7	26,7
	Üniversite	7	46,7	46,7	73,3
	Yüksek lisans	4	26,7	26,7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	4	3,5	3,5	3,5
	Üniversite	68	59,1	59,1	62,6
	Yüksek lisans	43	37,4	37,4	100,0
	Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında Türk işletmelere uygulanan Türkçe ölçek için toplam katılım sayısının %61'i Üniversite, %39'u yüksek lisans mezunudur. Diğer taraftan, İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçek için toplam katılım sayısının %26,7'si lise, %46,7'si üniversite, %36,7'si yüksek lisans mezunudur. Bu iki ölçekteki toplam katılımın ise %3,5'i lise, %59,1'i üniversite, %37,4'ü yüksek lisans mezunudur.

Tablo 17. Ankete Katılanların İşletme Sahibine Yakınlık Derecesi Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Annem/Babam	80	80,0	80,0	80,0
Dayım/Amcam	20	20,0	20,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Annem/Babam	11	73,3	73,3	73,3
Kardeşim	4	26,7	26,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Annem/Babam	91	79,1	79,1	79,1
Kardeşim	4	3,5	3,5	82,6
Dayım/Amcam	20	17,4	17,4	100,0
Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında Türk işletmelere uygulanan Türkçe ölçek için toplam katılım sayısının %80'inin işletme sahibine yakınlık derecesi anne/baba, %20'sinin dayı/amcadır. Diğer taraftan, İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçek için toplam katılım sayısının %73,3'ünün işletme sahibine yakınlık derecesi anne/baba, %26,7'sinin kardeşidir. Bu iki ölçekteki toplam katılımın ise %79,1'i ile işletme sahibi arasında anne/baba, %3,5'i ile kardeş, %17,4'ü ile dayı/amca yakınlık derecesi bulunmaktadır.

Tablo 18. Ankete Katılanların İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	14	14,0	14,0	14,0
	5-10 yıl	26	26,0	26,0	40,0
	15 yıldan fazla	60	60,0	60,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	2	13,3	13,3	13,3
	5-10 yıl	7	46,7	46,7	60,0
	15 yıldan fazla	6	40,0	40,0	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	16	13,9	13,9	13,9
	5-10 yıl	33	28,7	28,7	42,6
	15 yıldan fazla	66	57,4	57,4	100,0
	Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında Türk işletmelere uygulanan Türkçe ölçek için toplam katılım sayısının %14'ünün işletmede toplam çalışma süresi 1-5 yıl, %26'sının 5-10 yıl, %60'ünün 15 yıldan fazladır. Diğer taraftan, İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçek için toplam katılım sayısının %13,3'ünün işletmede toplam çalışma süresi 1-5 yıl, %46,7'sinin 5-10 yıl, %40'ünün 15 yıldan fazladır. Bu iki ölçekteki toplam katılımın ise %13,9'unun toplam çalışma süresi 1-5 yıl, %28,7'sinin 5-10 yıl, %57,4'ünün ise 15 yıldan fazladır.

Tablo 19. Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmeye Ait Yönetim Kurulu Kişi Sayısı Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	3-5	65	65,0	65,0	65,0
	6-10	35	35,0	35,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	3-5	6	40,0	40,0	40,0
	6-10	9	60,0	60,0	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	3-5	71	61,7	61,7	61,7
	6-10	44	38,3	38,3	100,0
	Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında kullanılan Türkçe ölçeğin uygulandığı işletmelerin %65'inin yönetim kurulu 3-5 kişiden, %35'i 6-10 kişiden oluşmaktadır. Diğer taraftan, İtalyanca ölçeğin uygulandığı işletmelerin %40'ının yönetim kurulu 3-5 kişiden, %60'ı 6-10 kişiden oluşmaktadır. Bu iki ölçeğin uygulandığı toplam işletme sayısının ise %61,7'sinin yönetim kurulu 3-5 kişiden, %38,3'ünün 6-10 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 20. Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Nesil Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1.nesil (babalar)	14	14,0	14,0	14,0
2.nesil (oğullar)	59	59,0	59,0	73,0
3.nesil (torunlar)	20	20,0	20,0	93,0
2. nesil ve 3. nesil	7	7,0	7,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1.nesil (babalar)	4	26,7	26,7	26,7
2.nesil (oğullar)	8	53,3	53,3	80,0
3.nesil (torunlar)	2	13,3	13,3	93,3
2. nesil ve 3. nesil	1	6,7	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1.nesil (babalar)	18	15,7	15,7	15,7
2.nesil (oğullar)	67	58,3	58,3	73,9
3.nesil (torunlar)	22	19,1	19,1	93,0
2. nesil ve 3. nesil	8	7,0	7,0	100,0
Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında kullanılan Türkçe ölçeğin uygulandığı işletmelerin %14'ü birinci nesilde (babalar), %59'u ikinci nesilde (oğullar), %20'si üçüncü nesilde (torunlar), %7'si ikinci ve üçüncü nesilde (oğullar ve torunlar) faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan, İtalyanca ölçeğin uygulandığı işletmelerin %26,7'si birinci nesilde (babalar), %53,3'ü ikinci nesilde (oğullar), %13,3'ü üçüncü nesilde (torunlar), %6,7'si ikinci ve üçüncü nesilde (oğullar ve torunlar) faaliyet göstermektedir. Bu iki ölçeğin uygulandığı toplam işletme sayısının ise %15,7'si birinci nesilde (babalar), %58,3'ü ikinci nesilde (oğullar), %19,1'i üçüncü nesilde (torunlar), %7'si ikinci ve üçüncü nesilde (oğullar ve torunlar) faaliyet göstermektedir.

Tablo 21. Ankete Katılanların Çalıştıkları İşletmenin Kuşaklar Arası Farklılıklar Değişkenine Göre Dağılımları

TÜRKÇE ÖLÇEK				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Yönetim	34	34,0	34,0	34,0
Yatırım	21	21,0	21,0	55,0
Yönetim ve Finansal	26	26,0	26,0	81,0
Yönetim ve Yatırım	12	12,0	12,0	93,0
Hepsi	7	7,0	7,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	
İTALYANCA ÖLÇEK				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Yönetim	1	6,7	6,7	6,7
Yatırım	1	6,7	6,7	13,3
Diğer	2	13,3	13,3	26,7
Yönetim ve Finansal	6	40,0	40,0	66,7
Yönetim ve Yatırım	4	26,7	26,7	93,3
Hepsi	1	6,7	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	
TOPLAM				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Yönetim	35	30,4	30,4	30,4
Yatırım	22	19,1	19,1	49,6
Diğer	2	1,7	1,7	51,3
Yönetim ve Finansal	32	27,8	27,8	79,1
Yönetim ve Yatırım	16	13,9	13,9	93,0
Hepsi	8	7,0	7,0	100,0
Toplam	115	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında kullanılan Türkçe ölçeğin uygulandığı işletmelerin kuşaklar arası farklılığın en belirgin olduğu alan için verdikleri yanıtların dağılımı %34 yönetim; %21 yatırım; %26 yönetim ve finansal; %12 yönetim ve yatırım; %7 yönetim, yatırım ve finansaldır. Diğer taraftan, bu dağılım İtalyanca ölçek için %6,7 yönetim, %6,7 yatırım, %40 yönetim ve finansal, %26,7 yönetim ve yatırım, %6,7 yönetim, yatırım ve finansal; %13,3 diğer olmaktadır. Bu iki ölçeğin toplamındaki dağılım ise, %30,4 yönetim; %19,1 yatırım, 27,8 yönetim ve finansal; %13,9 yönetim ve yatırım; %7 yönetim, yatırım ve finansal; %1,7 diğer şeklindedir.

6.8. SORULARIN FREKANS ANALİZİ

Bu bölümde ankette katılımcılara yöneltilen 13 soru ayrı ayrı ele alınmıştır. Türk işletmelerine uygulanan Türkçe ölçek ile İtalyan işletmelerine uygulanan İtalyanca ölçeğin soru bazında karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 22. “Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.” sorusunun analizi

	Soru 1					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	66	34	0	0	0	100
	% ülke	66,0%	34,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% soru	97,1%	94,4%	0,0%	0,0%	0,0%	87,0%
	% toplam	57,4%	29,6%	0,0%	0,0%	0,0%	87,0%
İtalya	Sayı	2	2	3	5	3	15
	% ülke	13,3%	13,3%	20,0%	33,3%	20,0%	100,0%
	% soru	2,9%	5,6%	100,0%	100,0%	100,0%	13,0%
	% toplam	1,7%	1,7%	2,6%	4,3%	2,6%	13,0%
Toplam	Sayı	68	36	3	5	3	115
	% ülke	59,1%	31,3%	2,6%	4,3%	2,6%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	59,1%	31,3%	2,6%	4,3%	2,6%	100,0%

“Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır” sorusuna Türk işletmelerinin %66’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. İtalyan işletmelerinin %33,3 katılmıyorum ve %20 hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Bu sorunun sonucuna göre; Türk aile yapısı iletişime önem verdiği için, bu durumun işletme yapısına da yansıdığı görülmektedir. İtalyan işletmelere bakıldığında aile içi iletişim, işletme yapısını pek etkilememektedir.

Tablo 23. “Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.” sorusunun analizi

			Soru 2				Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
Ülke	Türkiye	Sayı	55	45	0	0	100
		% ülke	55,0%	45,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% soru	87,3%	91,8%	0,0%	0,0%	87,0%
		% toplam	47,8%	39,1%	0,0%	0,0%	87,0%
İtalya		Sayı	8	4	2	1	15
		% ülke	53,3%	26,7%	13,3%	6,7%	100,0%
		% soru	12,7%	8,2%	100,0%	100,0%	13,0%
		% toplam	7,0%	3,5%	1,7%	0,9%	13,0%
Toplam		Sayı	63	49	2	1	115
		% ülke	54,8%	42,6%	1,7%	0,9%	100,0%
		% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% toplam	54,8%	42,6%	1,7%	0,9%	100,0%

“Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.” sorusuna Türk işletmelerinin %55’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. İtalyan işletmeleri için bu değerler %53,3 kesinlikle katılıyorum şeklinde bulunmuştur. Her iki ülke işletmelerinin analiz sonucunda ortak cevaplar verildiğinden astların işletme içindeki konumlarına önem verildiği görülmektedir.

Tablo 24. “İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.” sorusunun analizi

	Soru 3					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	19	33	7	21	20	100
	% ülke	19,0%	33,0%	7,0%	21,0%	20,0%	100,0%
	% soru	90,5%	89,2%	70,0%	80,8%	95,2%	87,0%
	% toplam	16,5%	28,7%	6,1%	18,3%	17,4%	87,0%
İtalya	Sayı	2	4	3	5	1	15
	% ülke	13,3%	26,7%	20,0%	33,3%	6,7%	100,0%
	% soru	9,5%	10,8%	30,0%	19,2%	4,8%	13,0%
	% toplam	1,7%	3,5%	2,6%	4,3%	0,9%	13,0%
Toplam	Sayı	21	37	10	26	21	115
	% ülke	18,3%	32,2%	8,7%	22,6%	18,3%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	18,3%	32,2%	8,7%	22,6%	18,3%	100,0%

“İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır” sorusuna Türk işletmelerinin %19'u kesinlikle katılıyorum, %33'ü katılıyorum yanıtını vermişlerdir. İtalyan işletmeleri için bu değerler %33,3 katılmıyorum, %6,7 hiç katılmıyorum şeklinde bulunmuştur. Türk aile işletmelerine göre İtalyan aile işletmeleri daha profesyonel düşündüklerinden, tecrübe ve bilgi eksiliği yönetimde sorun teşkil etmemektedir.

Tablo 25. “İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.” sorusunun analizi

			Soru 4				Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
Ülke	Türkiye	Sayı	53	47	0	0	100
		% ülke	53,0%	47,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% soru	94,6%	95,9%	0,0%	0,0%	87,0%
		% toplam	46,1%	40,9%	0,0%	0,0%	87,0%
İtalya	İtalya	Sayı	3	2	7	3	15
		% ülke	20,0%	13,3%	46,7%	20,0%	100,0%
		% soru	5,4%	4,1%	100,0%	100,0%	13,0%
		% toplam	2,6%	1,7%	6,1%	2,6%	13,0%
Toplam	Toplam	Sayı	56	49	7	3	115
		% ülke	48,7%	42,6%	6,1%	2,6%	100,0%
		% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% toplam	48,7%	42,6%	6,1%	2,6%	100,0%

“İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.” sorusuna Türk işletmelerinin %53’ü kesinlikle katılırken, İtalyan işletmeleri için bu değer %46,7 kararsızım şeklinde bulunmuştur. Türk aile işletmelerinde sektörle ilgili eğitim eksiklikleri gidermek için önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 26. “Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)” sorusunun analizi

	Soru 5					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	13	34	0	40	13	100
	% ülke	13,0%	34,0%	0,0%	40,0%	13,0%	100,0%
	% soru	86,7%	89,5%	0,0%	93,0%	92,9%	87,0%
	% toplam	11,3%	29,6%	0,0%	34,8%	11,3%	87,0%
İtalya	Sayı	2	4	5	3	1	15
	% ülke	13,3%	26,7%	33,3%	20,0%	6,7%	100,0%
	% soru	13,3%	10,5%	100,0%	7,0%	7,1%	13,0%
	% toplam	1,7%	3,5%	4,3%	2,6%	0,9%	13,0%
Toplam	Sayı	15	38	5	43	14	115
	% ülke	13,0%	33,0%	4,3%	37,4%	12,2%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	13,0%	33,0%	4,3%	37,4%	12,2%	100,0%

“Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)” sorusuna Türk işletmelerinin %34’ü katılıyorum, %40’ı katılmıyorum sonucuna göre geleneksel aile yapı düşüncesini işletmede yavaş yavaş azaldığı gözlemlenmektedir. İtalyan işletmeleri için bu değerler %33,3 kararsızım sonucuna göre yaş faktörüne çok önem vermedikleri gözlemlenmektedir.

Tablo 27. “Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.” sorusunun analizi

	Soru 6					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	33	54	0	7	6	100
	% ülke	33,0%	54,0%	0,0%	7,0%	6,0%	100,0%
	% soru	89,2%	100,0%	0,0%	53,8%	85,7%	87,0%
	% toplam	28,7%	47,0%	0,0%	6,1%	5,2%	87,0%
İtalya	Sayı	4	0	4	6	1	15
	% ülke	26,7%	0,0%	26,7%	40,0%	6,7%	100,0%
	% soru	10,8%	0,0%	100,0%	46,2%	14,3%	13,0%
	% toplam	3,5%	0,0%	3,5%	5,2%	0,9%	13,0%
Toplam	Sayı	37	54	4	13	7	115
	% ülke	32,2%	47,0%	3,5%	11,3%	6,1%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	32,2%	47,0%	3,5%	11,3%	6,1%	100,0%

“Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.” sorusuna Türk işletmelerinin %54’ü katılıyorum cevabını vermişlerdir. İtalyan işletmeleri için bu değerler %26,7 kesinlikle katılıyorum, %26,7 kararsızım cevaplarını vererek her iki ülkenin de aile işletmeleri sonraki kuşağa devirde eğitime önem vermektedirler.

Tablo 28. “İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.” sorusunun analizi

		Soru 7					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
Ülke Türkiye	Sayı	14	60	0	6	20	100
	% ülke	14,0%	60,0%	0,0%	6,0%	20,0%	100,0%
	% soru	82,4%	93,8%	0,0%	54,5%	95,2%	87,0%
	%	12,2%	52,2%	0,0%	5,2%	17,4%	87,0%
	toplam						
İtalya	Sayı	3	4	2	5	1	15
	% ülke	20,0%	26,7%	13,3%	33,3%	6,7%	100,0%
	% soru	17,6%	6,3%	100,0%	45,5%	4,8%	13,0%
	%	2,6%	3,5%	1,7%	4,3%	0,9%	13,0%
	toplam						
Toplam	Sayı	17	64	2	11	21	115
	% ülke	14,8%	55,7%	1,7%	9,6%	18,3%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	%	14,8%	55,7%	1,7%	9,6%	18,3%	100,0%
	toplam						

“İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.” sorusuna Türk işletmelerinin %60’ı katılıyorum yanıtını vermişlerdir. İtalyan işletmelerinde ise %20 kesinlikle katılıyorum, %26,7 katılıyorum cevapları verilmiştir. Her iki ülke işletmelerinin, işletmelerde iş tanımlarının aile üyeleri merkezli olarak ortak sonuca varılmıştır.

Tablo 29. “Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.” sorusunun analizi

	Soru 8					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	21	33	40	0	6	100
	% ülke	21,0%	33,0%	40,0%	0,0%	6,0%	100,0%
	% soru	80,8%	94,3%	95,2%	0,0%	85,7%	87,0%
	% toplam	18,3%	28,7%	34,8%	0,0%	5,2%	87,0%
İtalya	Sayı	5	2	2	5	1	15
	% ülke	33,3%	13,3%	13,3%	33,3%	6,7%	100,0%
	% soru	19,2%	5,7%	4,8%	100,0%	14,3%	13,0%
	% toplam	4,3%	1,7%	1,7%	4,3%	0,9%	13,0%
Toplam	Sayı	26	35	42	5	7	115
	% ülke	22,6%	30,4%	36,5%	4,3%	6,1%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	22,6%	30,4%	36,5%	4,3%	6,1%	100,0%

“Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.” Sorusuna her iki ülke aile işletmeleri olası sorunlarda dışarıdan bir kişinin hakemlik yapma kararına olumlu bakmaktadırlar.

Tablo 30. “Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)” sorusunun analizi

		Soru 9					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	
Ülke Türkiye	Sayı	0	7	0	60	33	100
	% ülke	0,0%	7,0%	0,0%	60,0%	33,0%	100,0%
	% soru	0,0%	63,6%	0,0%	92,3%	97,1%	87,0%
	%						
	toplam	0,0%	6,1%	0,0%	52,2%	28,7%	87,0%
İtalya	Sayı	1	4	4	5	1	15
	% ülke	6,7%	26,7%	26,7%	33,3%	6,7%	100,0%
	% soru	100,0%	36,4%	100,0%	7,7%	2,9%	13,0%
	%						
	toplam	0,9%	3,5%	3,5%	4,3%	0,9%	13,0%
Toplam	Sayı	1	11	4	65	34	115
	% ülke	0,9%	9,6%	3,5%	56,5%	29,6%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	%						
	toplam	0,9%	9,6%	3,5%	56,5%	29,6%	100,0%

“Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)” sorusuna her iki ülkede cinsiyet faktörüne önem vermediklerini, işletme için yararlı olabilecek, sonraki kuşağa devretmede cinsiyet ayrımını gözetmemektedirler

Tablo 31. “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.” sorusunun analizi

	Soru 10					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	47	27	19	7	0	100
	% ülke	47,0%	27,0%	19,0%	7,0%	0,0%	100,0%
	% soru	94,0%	93,1%	86,4%	53,8%	0,0%	87,0%
	% toplam	40,9%	23,5%	16,5%	6,1%	0,0%	87,0%
İtalya	Sayı	3	2	3	6	1	15
	% ülke	20,0%	13,3%	20,0%	40,0%	6,7%	100,0%
	% soru	6,0%	6,9%	13,6%	46,2%	100,0%	13,0%
	% toplam	2,6%	1,7%	2,6%	5,2%	0,9%	13,0%
Toplam	Sayı	50	29	22	13	1	115
	% ülke	43,5%	25,2%	19,1%	11,3%	0,9%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	43,5%	25,2%	19,1%	11,3%	0,9%	100,0%

“Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.” sorusuna Türk işletmelerinin %47’si kesinlikle katılıyorum, %27’si katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. İtalyan aile işletmeleri için bu değerler ise %40’ı katılmıyorum, %6,7 hiç katılmıyorum cevapları ile Türk aile yapısının üst kuşaklarının aile işletmelerinde etkin bir rol oynadıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 32. “Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.” sorusunun analizi

			Soru 11				Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	
Ülke	Türkiye	Sayı	26	47	20	7	100
		% ülke	26,0%	47,0%	20,0%	7,0%	100,0%
		% soru	92,9%	95,9%	80,0%	53,8%	87,0%
		% toplam	22,6%	40,9%	17,4%	6,1%	87,0%
İtalya	İtalya	Sayı	2	2	5	6	15
		% ülke	13,3%	13,3%	33,3%	40,0%	100,0%
		% soru	7,1%	4,1%	20,0%	46,2%	13,0%
		% toplam	1,7%	1,7%	4,3%	5,2%	13,0%
Toplam	Toplam	Sayı	28	49	25	13	115
		% ülke	24,3%	42,6%	21,7%	11,3%	100,0%
		% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% toplam	24,3%	42,6%	21,7%	11,3%	100,0%

“Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.” sorusuna Türk işletmelerinin %47’si katılıyorum, İtalyan işletmeleri için bu değerler %40’ı katılmıyorum şeklinde bulunmuştur. Türk aile işletmelerinde, aile yapısı ile kurumsal yapıyı birbirinden ayırt etmeyi ve resmiyete bağlamak istemektedirler. İtalyan aile işletmelerinde ise kuşaklar arasındaki resmi unsurlar sorun yaratmamaktadır.

Tablo 33. “Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.” sorusunun analizi

	Soru 12					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	59	41	0	0	0	100
	% ülke	59,0%	41,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% soru	98,3%	97,6%	0,0%	0,0%	0,0%	87,0%
	% toplam	51,3%	35,7%	0,0%	0,0%	0,0%	87,0%
İtalya	Sayı	1	1	8	3	2	15
	% ülke	6,7%	6,7%	53,3%	20,0%	13,3%	100,0%
	% soru	1,7%	2,4%	100,0%	100,0%	100,0%	13,0%
	% toplam	0,9%	0,9%	7,0%	2,6%	1,7%	13,0%
Toplam	Sayı	60	42	8	3	2	115
	% ülke	52,2%	36,5%	7,0%	2,6%	1,7%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	52,2%	36,5%	7,0%	2,6%	1,7%	100,0%

“Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.” sorusuna Türk işletmelerinin %59’u kesinlikle katılıyorum, İtalyan işletmeleri için bu değerler %53,3 kararsızım şeklinde bulunmuştur. Türk aile işletmelerinde, kuşaklar arasındaki farklılıkların çatışması, işletmelerin finansal yapılarını olumsuz yönde etkilediğini, İtalyan aile işletmelerinde ise kuşak farklılıklarının çatışması finansal yapıyı etkilemediği gözlemlenmiştir.

Tablo 34. “Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.” sorusunun analizi

	Soru 13					Toplam	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum		
Ülke Türkiye	Sayı	21	53	0	6	20	100
	% ülke	21,0%	53,0%	0,0%	6,0%	20,0%	100,0%
	% soru	95,5%	98,1%	0,0%	66,7%	87,0%	87,0%
	% toplam	18,3%	46,1%	0,0%	5,2%	17,4%	87,0%
İtalya	Sayı	1	1	7	3	3	15
	% ülke	6,7%	6,7%	46,7%	20,0%	20,0%	100,0%
	% soru	4,5%	1,9%	100,0%	33,3%	13,0%	13,0%
	% toplam	0,9%	0,9%	6,1%	2,6%	2,6%	13,0%
Toplam	Sayı	22	54	7	9	23	115
	% ülke	19,1%	47,0%	6,1%	7,8%	20,0%	100,0%
	% soru	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% toplam	19,1%	47,0%	6,1%	7,8%	20,0%	100,0%

“Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.” sorusuna Türk işletmelerinin %53’ü katılıyorum, İtalyan işletmeleri için bu değerler %46,7 kararsızım şeklinde bulunmuştur. Türk aile işletmelerinin kuşak çatışmalarının finansal yapılarını etkilediği, İtalyan işletmeleri içinde etkilenmediği gözlemlenmiştir.

6.9. ÖLÇEK SORULARININ BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM TESTİ

Bu başlık altında Türkçe ve İtalyanca olmak üzere iki farklı uygulaması yapılmış ölçeğe t-testi yapılmıştır. Analizler her soru için ayrı ayrı yorumlanmış olup, sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur. Tablo 35'te soruların iki ülke bazında genel istatistik bilgileri sunulmuştur.

Tablo 35. Katılımcı Yanıtlarının İstatistiksel Bilgilerinin Ülkeler Arası Karşılaştırılması

	Ülke	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
s1	Türkiye	100	1,3400	,47610	,04761
	İtalya	15	3,3333	1,34519	,34733
s2	Türkiye	100	1,4500	,50000	,05000
	İtalya	15	1,9333	1,33452	,34457
s3	Türkiye	100	2,9000	1,45297	,14530
	İtalya	15	2,9333	1,22280	,31573
s4	Türkiye	100	1,4700	,50161	,05016
	İtalya	15	2,6667	1,04654	,27021
s5	Türkiye	100	3,0600	1,33953	,13395
	İtalya	15	2,8000	1,14642	,29601
s6	Türkiye	100	1,9900	1,07774	,10777
	İtalya	15	3,0000	1,36277	,35187
s7	Türkiye	100	2,5800	1,36463	,13646
	İtalya	15	2,8000	1,32017	,34087
s8	Türkiye	100	2,3700	1,01160	,10116
	İtalya	15	2,6667	1,44749	,37374
s9	Türkiye	100	4,1900	,76138	,07614
	İtalya	15	3,0667	1,09978	,28396
s10	Türkiye	100	1,8600	,96421	,09642
	İtalya	15	3,0000	1,30931	,33806
s11	Türkiye	100	2,0800	,86082	,08608
	İtalya	15	3,0000	1,06904	,27603
s12	Türkiye	100	1,4100	,49431	,04943
	İtalya	15	3,2667	1,03280	,26667
s13	Türkiye	100	2,5100	1,41774	,14177
	İtalya	15	3,4000	1,12122	,28950

Tablo 36. “Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s1 Varyanslar homojendir varsayımı	70,950	,000	-11,072	113	,000	-1,99333	,18003	-	-1,63665
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-5,686	14,530	,000	-1,99333	,35057	-	-1,24399

Sig. değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişimin tam olması konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 37. “Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s2 Varyanslar homojendir varsayımı	35,806	,000	-2,633	113	,010	-,48333	,18360	-,84708	-,11959
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-1,388	14,595	,186	-,48333	,34818	1,22726	,26060

Sig. değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0,186 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 38. “İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s3 Varyanslar homojendir varsayımı	3,266	,073	-,084	113	,933	-,03333	,39497	-,81584	,74918
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-,096	20,428	,925	-,03333	,34755	-,75734	,69068

Sig. değeri $0,073 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojendir. Sig (2-tailed) değeri $0,933 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 39. "İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar." Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı		
								En Düşük	En Yüksek	
s4 Varyanslar homojendir varsayımı	37,383	,000	-7,242	113	,000	-1,19667	,16524	-	1,52403	-,86930
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-4,354	14,979	,001	-1,19667	,27483	-	1,78253	-,61081

Sig. değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0,001 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında "İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar." sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 40. “Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir. (Büyük çocuk önce gelir)” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı		
								En Düşük	En Yüksek	
s5 Varyanslar homojendir varsayımı	37,383	,000	-7,242	113	,000	-1,19667	,16524	-	1,52403	-,86930
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-4,354	14,979	,001	-1,19667	,27483	-	1,78253	-,61081

Sig. değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0,001 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir. (Büyük çocuk önce gelir)” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 41. “Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s6 Varyanslar homojendir varsayımı	3,099	,081	-3,266	113	,001	-1,01000	,30928	-	-,39725
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-2,745	16,729	,014	-1,01000	,36800	-	-,23263

Sig. değeri $0,081 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojendir. Sig (2-tailed) değeri $0,001 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 42. “İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s7 Varyanslar homojendir varsayımı	,002	,967	-,585	113	,560	-,22000	,37635	-,96561	,52561
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-,599	18,779	,556	-,22000	,36717	-,98910	,54910

Sig. değeri $0,967 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojendir. Sig (2-tailed) değeri $0,560 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 43. “Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s8 Varyanslar homojendir varsayımı	8,420	,004	-,996	113	,321	-,29667	,29772	-,88650	,29317
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-,766	16,114	,455	-,29667	,38719	1,11700	,52367

Sig. değeri $0,004 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0,455 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 44. “Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir).” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s9 Varyanslar homojendir varsayımı	5,152	,025	5,002	113	,000	1,12333	,22456	,67845	1,56822
Varyanslar homojen değildir varsayımı			3,821	16,074	,001	1,12333	,29399	,50033	1,74634

Sig. değeri $0,025 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0,001 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir).” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 45. “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s10 Varyanslar homojendir varsayımı	2,924	,090	-4,063	113	,000	-1,14000	,28059	-	-,58411
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-3,243	16,355	,005	-1,14000	,35154	-	-,39607

Sig. değeri $0,090 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojendir. Sig (2-tailed) değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 46. “Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s11 Varyanslar homojendir varsayımı	1,001	,319	-3,736	113	,000	-,92000	,24623	-	-,43218
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-3,182	16,833	,006	-,92000	,28914	-	-,30951

Sig. değeri $0,319 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojendir. Sig (2-tailed) değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 47. “Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
s12 Varyanslar homojendir varsayımı	15,215	,000	-11,396	113	,000	-1,85667	,16292	-	-1,53389
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-6,846	14,976	,000	-1,85667	,27121	-	-1,27852

Sig. değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojen değildir. Sig (2-tailed) değeri $0 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 48. “Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.” Sorusunun Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata Farkı	95% Güven Aralığı		
								En Düşük	En Yüksek	
s12 Varyanslar homojendir varsayımı	1,913	,169	-2,322	113	,022	-,89000	,38334	-	1,64946	-,13054
Varyanslar homojen değildir varsayımı			-2,761	21,347	,012	-,89000	,32235	-	1,55970	-,22030

Sig. değeri $0,169 > 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletme gruplarının varyansları homojendir. Sig (2-tailed) değeri $0,022 < 0,05$ olduğu için, %95 güvenle Türk ve İtalyan işletmeleri arasında “Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.” sorusu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

SONUÇ

Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan İtalyan ve Türk aile işletmelerinde; sermaye yapılarının ve yönetim politikalarının ele alındığı çalışmamızdaki amaç; aile işletmelerinin büyümeleri ve sürdürülebilirliğine ve bu konudaki sorunları çözümlerine yardımcı olabilecek metotları vererek aile işletmelerinin önlerindeki engelleri aşabilme düşüncesiyle bu çalışma ortaya konulmuştur.

Aile işletmelerinin, Türkiye ve İtalya'daki tanımları ele alınarak, aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları incelenmiştir. Bunlar; finansal, yönetim ve örgüt kültürü açısından değerlendirilmiş, aile kültürü ile işletme kültürü arasında denge kurulabilmesi için hangi stratejilerin izlenmesi gerektiği konusu ise ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Aile işletmelerindeki kurucunun ve diğer aile bireylerinin, aile içi ve yönetim görevlerindeki iletişimleri ve bunun işletmeye olumlu - olumsuz yansımaları, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar ve kaynakları, akraba kayırmacılığı, yetki dağılımı, kuşaklar arası farklılıklar, aileye sonradan katılanların neden olduğu çatışmalar ele alınarak ayrıntılarıyla incelenmiştir. Bütün bu sorunların finansal yapıya, sermaye yapısına, öz kaynak ve yabancı kaynak kullanımına, işletmenin faaliyetindeki verimliliği, rantabilite açısından etkileri incelenmiştir.

Bütün bu konular incelendikten sonra, İtalyan – Türk aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkileri tüm ana hatlarıyla ayrıntılı olarak irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde, aile işletmelerinin temel karakteristik özellikleri, kuruluşunun amaçları, kurucu dönemindeki işletme yapısı ve kardeş ortaklığı ile kuzen konsorsiyumundaki yapısı ve gelişim dönemleri, aile işletmelerinde iki veya daha fazla kuşağın görev almaları ile kuşaklar arasında yaşanan sorunlar, aile işletmeleri sistem modelleri konusu detaylı bir biçimde ele alınmış, gereken kriterler ve olası çatışmalardaki işletmenin karşılaştığı sorunlar yansıtılmıştır. Kurucunun kişilik yapısı, aile içindeki rolü ve saygınlığı, iki veya daha fazla kardeşin kontrolünde olan işletmelerdeki rolleri, kuzen ortaklığının etkili olduğu işletmelerde, aile üyelerinin sayısının çokluğu nedeni ile yönetim, sermaye, finans yapılarının dengelenmesi, bunun yanı sıra aile işletmelerindeki duygusal bağlarla sübjektif bir yapıya sahip olduğundan yaşanabilecek olan sorunlar kaçınılmazdır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, çatışma kavramının önemi, nedenleri, türleri incelenip, her çatışmanın olumsuzluğu yanında yararları da olduğu ve aile işletmelerinde yaşanan çatışmaların kaynaklarının, aile ilişkileri, yetki dağılımı, sorunların üzerine zamanında gidilmemesi, yönetici, eşi ve çocuklar arasında yaşanan çatışmalar ele alınarak, eski ve yeni kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları, eğitim ve deneyim farklılıkları, işletmenin aile gibi yönetilmesi gibi alt başlıklar altında bu konular incelenmiştir. Her işletmede çok farklı nedenlerden dolayı çatışmaların yaşandığını, bunların en önemli nedenlerinin yönetim tarzı, güç savaşı, kişilik farklılıkları, rol çatışmaları, çıkar farklılıkları, kaynakların kullanımında çıkan çatışmalar ve de teknolojik – kültür alanındaki hızlı değişimin kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar olduğu ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, aile işletmelerinin finansal yapıları ve önemi, sermaye yapısı ve öz kaynaklarla ilgili sorunlar ve aile bireylerinin bunlara bakış açıları, öz kaynaklarının doğru ve etken kullanılmaları, aksi takdirde sorunlar yaşandığını, kar dağılımındaki beklentiler, öz kaynakların yetersiz olması durumunda dengelerin bozulması ve anlaşmazlıkların yaşanması ele alınmıştır. Aile işletmelerinin çoğunluğunda yabancı kaynaklara karşı çekingen davranılarak yaşanan sorunlar tüm yönleriyle incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, aile işletmelerindeki finansal sorunların işletme üzerindeki etkileri, işletmenin büyüyüp geliştikçe kaynakların yetersizliği ve yeni aile üyelerinin işletmede üstlendiği roller incelenerek finansal sorunların ve üyeler arasındaki çatışmaların önlenmediği zamanlarda, işletme faaliyetinin verimliliğinin azalması ve kendini geliştirememesi ele alınmıştır. Kurucunun, işletme yönetiminde, devir planlaması yapmaktan kaçındığında aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümü ile yaşanan kargaşa ve yeni patronun kim olacağının kararlaştırılmasındaki iktidar savaşlarının uyuşmazlıklarının işletmeye yansıttığı etkiler, aile içindeki olaylar, aile üyelerinin maddi ve manevi beklentileri aile işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, aile işletmeleri üzerinde gelinlerin etkileri (elteler kavgası), işletmelerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmanın beşinci bölümünde Türk – İtalyan aile işletmeleri karşılaştırılarak, en eski ve en büyük aile işletmeleri karşılaştırılarak, kaçınıcı kuşağa kadar sürdürülebildiği ve hangi sektörler olduğu incelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde yaptığımız araştırma neticesinde; çalışmanın amacı, hipotezleri, kapsamı – önemi, yöntemi açıklanarak anket çalışması ile araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Anket formları 5’li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanıp uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması IBM SPSS Statistics 22.0 paket programıyla analiz edilip, Türkçe ve İtalyanca olarak ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapıp, katılımcıların demografik bilgileri frekans analizleri ile ele alınmıştır. Türk ve İtalyan aile işletmelerinin soru bazında değerlendirilmesi için de frekans, crosstabs, t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Yapmış olduğumuz bu araştırmanın sonucunda aile işletmelerinin sorunlarının çözümü ve sürdürülebilirliği için önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Aile işletmelerindeki temel roller belirlenmeli ve informel ilişkilerden çok formel ilişkilere önem verilmelidir.
- Aile işletmelerindeki önemli kararlar, diğer kişiler (aile bireyleri ve aile bireyi olmayanlar) ile paylaşılmalıdır; görüş ve önerilere açık olmalıdır.
- Aile içinde yaşanan sorunlar işletmeye yansıtılmamalı ve aynı zamanda da işletmede yaşanan sorunlar aileye yansıtılmamalıdır.
- Aile bireyleri etik kurallar çerçevesinde birbirlerine güven ve saygı duymalıdır.
- İşletmenin amaç ve çıkarları ile aile bireylerinin amaç ve çıkarları dengelenmelidir.
- Aile bireyleri arasında etkin iletişim tam olmalıdır.
- Aile işletmelerine sonradan gelen kuşağın, bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sorunları yıkıcı eleştiri yapmadan çözümlenmelidir.
- Aktif aile bireylerinin, işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim ve tecrübe kazanmaları üzerinde durulmalıdır.
- Sonraki kuşağa devirde yaş, cinsiyet, eğitim faktörleri göz önüne alınarak duygusal davranılmamalı, taraf tutulmamalıdır.
- Ortaklar arasında adaletli olunmalı, kimseyi kayırmadan denge kurularak paylaşım sağlanmalıdır.
- Aile üyeleri, yetki verdikleri diğer aile üyelerinin verdikleri kararlara, özellikle bir üst kuşağa müdahale konusunda hassas davranmalı ve kuşaklar arasındaki ilişkiler resmi unsurlara bağlanmalıdır.
- Aile işletmelerinde bireyler “sen – ben” yerine “biz” olgusunu yerleştirmelidir.

- Aile birliğinin sağlanarak, aile üyelerinin beklentileri ve harcamaları belirli bir kurala göre yapılmalıdır.
- Aile dışındaki yönetim kurulu üyeleri ile aile bireylerinin yönetim kurulu üyeleri arasında fikir ayrılıkları olmamalıdır. Farklı fikirlerde ortak karar alınmalıdır.
- Aile işletmelerinde mülkiyet, öz sermaye ve diğer kaynakların kullanımındaki sınırlar çok iyi belirlenmelidir. Ne aileyi ne de işletmeyi zor durumda bırakacak kararlar alınmamalıdır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarılı olmaları için aile ilişkileri ve işletme yönetim dengesinin sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARICIOĞLU Mustafa Atilla, ERDİRENÇELEBİ Meral, GÜLEŞ Hasan Kürşat, **Aile İşletmeleri- Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013

ATEŞ Rauf, **Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri**, Doğan Kitap, İstanbul, 2013

BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Yayınları, İstanbul, 1993

BERK Niyazi, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2015

BOZKURT Rüştü, **İşletme Odağı**, Der Yayınları, İstanbul, 1997

FINDIKÇI İlhami, **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2011

GÜNEY Semra, **Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008

GÜNVER AKINGÜÇ Bahar, **Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği**, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J. ve ANDERSON, R. E., **Multivariate Data Analysis A Global Perspective**. Pearson, New Jersey, 2010.

KARİP Emin, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Akademi, Ankara, 2013

KEBECİ Türkan, **Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma**, Express Matbaası, İstanbul, 2010

KIRIM Arman, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005

KOÇEL Tamel, **5.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, T.C Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012

YURTTADUR Mustafa, **Kobi Yönetimi Ve Büyüme**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015

MAKALELER

SORGUN Cüneyt, , "Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma" **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:12 Sayı:1 (2008)

YAZICIOĞLU İrfan, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, no.21 (2009)

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/2015/DERI_VE_AYAKKABI_SEKTOR_LERI_ACISINDAN_ITALYA-SUBAT_2015_sifreli.pdf (Erişim tarihi:14.04.2015).

TEZLER

ELALMIŞ ÖZTEKİN SÜREYYA, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları, Bursa İli Örneği, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011 (**Yüksek Lisans Tezi**)

GÜNEL Rıdvan, “ Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma”, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005 (**Yüksek Lisans Tezi**)

ŞAHİN Neslihan Ece, “ Aile Şirketi Anayasası Oluşturma Süreci”, Ankara, TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013 (**Yüksek Lisans Tezi**)

ULUYOL Osman, “ Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar Ve Çözüm Önerileri ”, Malatya, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004 (**Doktora Tezi**)

ZEYBEKOĞLU Kerem Emre, “ Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arası İlişkiler Üzerine Antakya’da Bir Araştırma ”, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004 (**Yüksek Lisans Tezi**)

BİLDİRİLER:

AK GÜNGÖR Bihder, “**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü** ”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s:91-99

AYKAN Ebru, “**Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri:Kayseri İlinde Bir Uygulama**”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s:137-150

AYRANCI Evren- SEMERCİÖZ Fatih, “**Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi**”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s:161-176

RAPORLAR:

“**Türkiye-İtalya Ticari İlişkileri**” , Ocak 2015

EKLER

ARAŞTIRMA ANKETİ

Bu anket, Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü bünyesinde, Yrd.Doç.Dr. Mustafa Yurttadur danışmanlığında yürütülen '**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARININ FİNANSAL YAPIYA ETKİLERİ, İTALYAN-TÜRK AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**' başlıklı yüksek lisans tez çalışmasındaki araştırmaya veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletme ve işletme yetkilisi ile ilgili genel bilgilere ulaşmak hedeflenmiştir. İkinci bölümde işletmenin kaçınıcı nesilde faaliyet gösterdiği ve kuşaklar arasında farklılıklar olup olmadığı bilgilerine ulaşmak hedeflenmiştir. Son bölümde ise işletme yetkilisinin kuşak çatışması ile ilgili düşüncelerini öğrenmeye yönelik sorularla sorunların tespitine ulaşmak hedeflenmiştir.

İlgilendiğiniz için çok teşekkür ederim

Nazlı Nakıpoğlu

Yüksek Lisans öğrencisi

Gelişim Üniversitesi

nnakipoğlu@hotmail.com

TÜRKÇE ANKET**I.BÖLÜM**

- 1.Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan
- 2.Yaşınız: () 18-25 () 26-35 () 36-50 () 51 ve üstü
- 3.Öğrenim Düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora
- 4.İşletme sahibine yakınlık dereceniz: () Annem / Babam () Kardeşim () Dayım / Amcam () Diğer
- 5.İşletmede çalışma süreniz: () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl () 15 yıldan fazla

II.BÖLÜM

1.İşletmenizin yönetim kurulu kaç kişidir?

() 3'den az kişi () 3-5 kişi () 6-10 kişi () 10'dan fazla kişi

2.İşletmeniz kaçınıcı nesilde faaliyet göstermektedir?

() 1.nesil (babalar) () 2.nesil (oğullar) () 3.nesil (torunlar) () Diğer

3.Kuşaklar arasındaki farklılıklar en çok hangi yapıda belirgindir?

() Yönetim () Finansal () Yatırım () Diğer

III.BÖLÜM

1.Kesinlikle Katılıyorum 2.Katılıyorum 3.Kararsızım 4.Katılmıyorum 5. Hiç Katılmıyorum	1	2	3	4	5
1-Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında iletişim tam olmalıdır.					
2-Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır.					
3-İşletmemizde tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır.					
4-İkinci/Üçüncü kuşak akrabalar işletmenin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdırlar.					
5-Sonraki kuşağa devirde yaş faktörü çok önemlidir.(büyük çocuk önce gelir)					
6-Sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir.					
7-İşletmemizde iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir.					
8-Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir kişi atanmalıdır.					
9-Sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir. (erkek çocuk önce gelir)					
10-Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir.					
11-Birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki resmi unsurlara bağlanmalıdır.					
12-Kuşak çatışmasının yaşandığı şirketlerin finansal yapıları zayıflar.					
13-Kuşak çatışmasının olmadığı şirketlerin finansal yapıları güçlenir.					

SONDAGGIO DI RICERCA

Questo sondaggio è stato condotto a scopo di fornire dati per sostenere la ricerca della tesi di laurea con titolo **"EFFETTI DEL CONFLITTO GENERAZIONALE NELLA STRUTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE FAMILIARI, UNA RICERCA NELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANO - TURCHE "** elaborata da me presso l'Università Gelişim, Istituto di Scienze Sociali, Dipartimento di Economia Aziendale, sotto la supervisione del assistente universitario dott. Mustafa Yurttadur. L'indagine si compone di 3 parti. La prima parte ha lo scopo di raccogliere informazioni di carattere generale sulle imprese e sui titolari delle imprese. La seconda parte ha lo scopo di raccogliere informazioni sul numero di generazioni che stano operando in azienda e sul fatto se ci sono differenze tra di loro. L'ultima parte ha lo scopo di conoscere il parere del titolare dell'impresa sul conflitto generazionale, ponendo alcune domande e ricevere le informazioni necessarie per la nostra ricerca.

Vi ringrazio per il vostro interesse,

Nazli Nakipoğlu

Studentessa di postlaurea

Università Gelişim

nnakipoğlu@hotmail.com

QUESTIONARIO ITALIANO**SEZIONE I**

- 1.Sesso: () Maschio () Femmine
- 2.Eta': () 18-25 () 26-35 () 36-50 () 51 e piu'
- 3.Livello di istruzione: () Scuola Elementare () Liceo () Universita () Master
- 4.Vicinanza della proprieta: () Madre / Padre () Sorella / Fratello () Zio () Altri
- 5.Il tempo di esecuzione: () 1-5 anni () 5-10 anni () 10-15 anni () piu' di 15 anni

SEZIONE II

- 1.Quanto persone il vostro gruppo di amministrazione?
() Meno di 3 () 3-5 persone () 6-10 persone () Piu' di 10 persone

2.Ora, quale generazione amministra l'azienda?

Primo generazione (padre) Seconda generazione (fratelli) Terza generazione (nipoti) Altri

3.Tra di generazione, che tipo di differenza avete visto, quelli argomenti che abbiamo scritto nel segue?

Amministrazione Finanziario Investimento Altri

SEZIONE III

1.Assolutamento d'accordo 2.D'accordo 3.In deciso 4.Disaccordo 5.Mai d'accordo	1	2	3	4	5
1-Quelli genti della famiglia, che lavora il gruppo di amministrazione, tra di loro, il contatto deve essere perfetto.					
2-Tutta la decisione é stata presa dalla societa', devono sapere anche tutto il gruppo di amministrazione.					
3-Ci sono i problemi della agenzia per la mancanze di esperienza e informazioni.					
4-Secondo/ Terzo generazione per seguire il lavoro, devono avere una educazione sul lavoro.					
5-Per la seconda generazione di amministrazione, l'eta' della societa é importante.(priorita deve essere per il figlio grande)					
6-Per la seconda generazione, esperienza di lavoro é importante.					
7-All'azienda, posizione di lavoro, si decide tra gruppo famigliare.					
8-Se esce un problema alla consiglio di amministrazione, per risolvere questi problemi, deve essere una persona al di fuori della famiglia.					
9-Quando cambia la societa', diventa importante il sesso.					
10-Primo generazione in genere, non vuole lasciare gestire l'azienda anche se in pensione.					
11-Tra la generazione, sempre deve essere un rispetto.					
12-Quelli ditta che problemi struttura finanziaria, si perde sangue.					
13-Quelli ditta che non hanno problemi, si diventa piu' forte.					

