

Aile İşletmelerinde Birinci ve İkinci Kuşakların Girişimcilik Algısı: Bucak'taki Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma¹

Funda KIRAN*, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT**

ÖZ

Amaç: Çalışmada birinci ve ikinci kuşaktaki girişimcilik algısı, kişilerin girişimci olmasındaki sebepler, ideal girişimci özellikleri, girişimcinin sonraki kuşak seçimi, kuşaklardan beklentiler tartışılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöntem: Dördü işletme kurucusu dokuz yönetime aday olan kuşakla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Bulgular: Söylem analizi sonucunda "işine bağlılık" ve "iletişim" en önemli özellikler arasında sayılmış ve işletme kurucularının birçok iş deneyimi olduğu görülmüştür. Sonraki kuşakların seçiminde ailedeki yaş sıralaması ve cinsiyetin önemsendiği anlaşılmıştır. Ayrıca, sonraki kuşaklar işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve geliştirmesinin kendilerinden beklendiğini aktarmış fakat kurucuların sonraki kuşaklardan beklentilerinin olmadığı görülmüştür.

Sonuç ve Öneriler: Bu çalışmanın farklı illerde gerçekleştirilmesi sonuçların karşılaştırılması açısından faydalı olacaktır.

Özgün Değer: Makale, aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşağın girişimcilik algısındaki farklılığı ortaya koyan özgün bir araştırmadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Girişimcilik Algısı, Kuşaklar

JEL Sınıflandırması: I2, I25, I26

First and Second Generations' Entrepreneurship Perception in Family Businesses: A Qualitative Research on Family Businesses in Bucak

ABSTRACT

Purpose: In this study, entrepreneurship perception in the first and second generations was tried to determine by discussing reasons for being entrepreneur, ideal entrepreneurial characteristics, selection of the next generation of entrepreneurs, expectations from the generations

Methodology: Semi-structured interviews were done with four founder and nine next generations.

Findings: The results showed that as to entrepreneurships, "commitment to job" and "communication" are the most important features, also the founders of the company have lots of job experienced. While selecting the successors, the hierarchy in the family and gender are effective. Moreover, next generations reported that founders expect companies' sustainability and development from them however when the founders answered the questions about the expectations from successors, they said that there is no expectation.

Practical Implications: The realization of this study in different provinces will be useful in comparing the results.

Originality: The article is an original research that shows the difference in entrepreneurship perception of first and second generation in family businesses.

Keywords: Family Business, Entrepreneurship Perception, Generations

JEL Codes: I2, I25, I26

¹ Bu çalışma, 26-28 Nisan 2018 tarihlerinde İzmir'de gerçekleştirilen 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş "Aile İşletmelerinde Birinci ve İkinci Kuşakların Girişimcilik Algısı: Bucak'taki Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma" başlıklı tebliğin genişletilmiş halidir.

* Arş. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İşletme Bölümü, Burdur, Türkiye, fkiran@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6456-2497

** Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İşletme Bölümü, Burdur, Türkiye, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6218-2570

1. Giriş

Bir ülkede istihdam olanaklarını genişleten, bölgeler arası dengesizlikleri önleyen, refahı arttıran, kişilerin gelirlerindeki uçurumu azaltan, tüketicilere sunulan mal ve hizmetin kalitesini arttıran, kişilerin özgüvenini tazeleyen ve dolayısıyla ülkenin gelişmişlik düzeyinde büyük rol oynayan girişimcilik dikkatleri üzerine çekmektedir. Birçok ülke, konunun üzerine düşerek girişimcilik akımının benimsenmesi ve toplumda daha çok girişimcinin yetişmesi için uğraş vermektedir. Bu doğrultuda da kişilere farkındalık yaratmak amacıyla girişimcilikle ilgili seminerler düzenlenmekte, iş kurmanın prosedürlerini anlatan eğitimler yürütülmekte, işlerini kurabilmeleri için de ihtiyacı olan sermayenin çeşitli yarışmalar düzenleyerek ya da bazı kurumlar vasıtasıyla hibe vererek temini sağlanmaya çalışılmakta ve girişimci sayısını arttırmayı hedeflemektedirler. Akademisyenler de konuyu farklı açılardan ele almış girişimciliğin tarihçesine, önemine, avantajlarına, dezavantajlarına, girişimcinin özelliklerine ve farklı kavramlarla olan ilişkisine çalışmalarında yer vermişlerdir (Uzuntepe, 2017: 53-70; Hebert ve Link, 2009; Döm, 2012: 33; Tutar ve Altınkaynak, 2013).

Bu araştırmada da birinci ve ikinci kuşağın girişimciliğe bakış açısı ortaya konmuştur. Hali hazırda Burdur'un Bucak ilçesinde işletmesini kurmuş kişilerle ve bu işletmenin devamlılığını sağlayacak olan ikinci kuşaklarla görüşmeler sayesinde girişimcilerin ve sonraki kuşağın beklentileri, nasıl yetiştirildikleri, motivasyonları incelenmiştir. Böylelikle kuşaklar arasındaki girişimciliğe bakış açısındaki farklılıklar anlaşılacak ve girişimciliğin arttırılması için yapılan çalışmaların, eğitimlerin etkisini gözlemleyebilmek adına yarar sağlayacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Girişimcilik Kavramı ve Algısı

Girişimcilik kavramı oldukça eski bir kavramdır. Kelime ilk defa 17. Yüzyılda askeriyede kullanılmaya başlanmış ve iş dünyasındaki yerini ise 18. Yüzyılda ekonomist Richard Cantillon sayesinde almıştır (Marangoz, 2013: 1). Cantillon, girişimciyi "*henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi*" olarak tanımlamıştır (Çelik vd., 2013: 33). Tanımdan da anlaşılacağı üzere girişimci kavramı iş dünyasına risk ve belirsizlik kavramları ile birlikte girmiştir. 18. Yüzyılda Jean Baptise Say girişimciyi "*üretim faktörlerini toparlayan kişi*" olarak tanımlamaktadır (Özmen, 2016: 5-6). Klasikler girişimciyi sadece sermayedar olarak ele almıştır. John Stuart Mill ve

benzeri düşünönerler ise yöneticilik becerilerine sahip olmayı girişimcinin nitelikleri arasında saymışlardır (Çelik vd., 2013: 33 - 34). 20. Yüzyılda ise "yenilik" kavramı girişimcilik tanımlarına eklenmiştir. Girişimci yeni ürün üreten, yeni bir üretim sistemini ya da yeni bir icadı kullanan kişilerle özdeşleştirilmiştir (Çetinkaya Bozkurt, 2015: 30). Ortaçağdan bu güne gerekliliği artarak anlaşılan, liderlik, yöneticilik gibi kavramlardan ayrılarak özgün niteliklere sahip bir konuma gelen girişimcilik, günümüzde halen literatürde kabul görmüş bir tanıma sahip değildir. Fakat hali hazırda yapılmış olan tanımlara bakarak dünya üzerinde kabul görmüş birkaç özelliğten bahsetmek mümkündür. Bu ortak kaniya göre girişimciler başkalarının fark edemediği fırsatları sezen, bu fırsatları iş fikrine dönüştürebilen ve bu süreçte risk almaktan kaçınmayan kişilerdir (Akpınar, 2011: 14). Bu üç özelliğın yeterli görülmediği ve girişimcinin farklı özelliklere de ihtiyaç duyduğu gerek literatürdeki tanımlardan gerekse yapılan araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Buna göre girişimci; rekabete ayak uydurabilen, katma değer yaratan, küçük işletmeyi başarıyla yöneten, istihdam yaratarak sorumluluğunu üzerine alan, değişimi fark edip ayak uyduran ve değişimde etkisi bulunan, yenilikleri topluma getiren, kararlı, pes etmeyen, kendine güvenen, kuralları esnetebilen, güçlü rakipleri karşısına alabilen, küçük bir işin büyümesini bekleyebilecek kadar sabredebilen, hızlıca stratejisine yön verebilen, yapılan pazarlıkların sonucunu tahmin edebilen kişilerdir (Şen, 2015: 47-49; Akpınar, 2011: 14; Herron, 1992: 3-14; Geisler, 1993; Drucker, 1998; Daft, 2005; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Bozkurt, 2007; İrmış vd., 2010; Akın, 2010; Soysal, 2010).

Bu çalışmanın diğere önemli kavramı olan algı ise, insan davranışının en önemli bileşenidir ve algıya dayanmayan bir davranış söz konusu olmamaktadır. Algılama anında bireyin o andaki psikolojik durumu kadar, geçmiş yaşantısı ve geleceğten beklentileri de sürece eklenirler. Bireylerin algılamasını etkileyen faktörler; duruma, algılayan bireye ve algılanan nesneye bağılı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Korkmazıyürek ve Hazır, 2014: 51-61). Girişimci ya da girişimcilik algısı ise, bireyin sosyal katılım ve / veya eğitim yoluyla bu olgulara yönelik geliştirdiği yorum, anlam ve hislerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu algılar, çevredeki fırsatların hissedilebilmesinin yanında, girişimcilik niyetinin oluşumu açısından da önem taşımaktadır (Uygun ve Güner, 2016: 57).

2.2. Aile İşletmeleri

Girişimciliğın öneminin anlaşılmasıyla birlikte aile işletmeleri de dikkatleri üzerine çekmiştir. Bunun nedeni ise girişimlerin çoğunun aile işletmeleri kanalı

ile hayat bulmasıdır. Türkiye'deki aile işletmelerinin oranı yaklaşık olarak %95'tir. (Bahçıvan, 2014: 23) Özel girişimlerdeki aile işletmelerinin baskınlığı sadece Türkiye'de değil, Dünya'da da dikkat çekmektedir. İstatistiklere bakıldığında aile işletmelerinin oranı İtalya'da %95, İsveç'te %90 ABD'de %96'dır (Kiracı ve Alkara, 2009:167). Ayrıca, aile işletmelerinin GSMH'ya olan katkısı %75 oranında, istihdama olan katkısı %80 oranında olduğu görülmüştür (Benmayor, 2017:1). Peki, aile işletmesi nedir, aile işletmesi sayılmanın koşulları var mıdır? Koçel'e göre (2005) aile işletmesi "*işletme yönetiminde sahipliğin temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinin oluşturduğu işletmelerdir*" (Köseoğlu ve Karayormuk, 2008: 291). Aile işletmesi sayılabilmek için ise; bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Yine literatürde kabul görmüş farklı tanımlardan çıkarılan bu koşullara göre aile işletmesi en az iki neslin yönetimle ilgilenmiş olması gerekmektedir. Burada eşlerin kurmuş olduğu işletmeler istisnadır. Ayrıca mirasın bölünmemesi de amaç olarak ele alınarak yönetim kademelerinin önemli kısmında aile bireylerinin bulunma şartı mevcuttur (Kiracı ve Alkara, 2009:172). Aile işletmelerinin hızlı karar alabilme, daha hırslı hareket edebilme, aileye olan bağlılığın verdiği güçle yön bulma, amatör ruhu devam ettirebilme, birbirlerine olan saygıyı ve itaati daha rahat geliştirebilme gibi olumlu yönleri mevcutken kurumsallaşamama, sürdürülebilirlik açısından en büyük tehlikelerdendir. (Onay Özkaya ve Muter Şengül, 2006:110). Kuşak geçişi hakkındaki Benmayor'un (2017:1) çalışması da aile işletmelerinin önemli bir dezavantajının olduğunu göstermektedir. Çalışmaya göre birinci nesilden ikinci nesle geçebilen aile işletmeleri oranı %30, üçüncü nesle geçiş oranı %10 ve dördüncü nesle geçiş oranı ise %3'tür.

2.3. Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Algısı

Aile işletmeleri literatürde oldukça çok incelenmiştir. Özellikle de kurumsallaşma, sürdürülebilirlik, yönetim sorunları, nepotizm gibi konular son zamanların trend konuları arasında yerini almıştır. Aile işletmelerinde kuşakların girişimcilğe bakış açısının üzerine yapılan çalışma ise yok denecek kadar azdır. Kuşakları inceleyen Akın ve Yılmaz (2004:185-187) ilk kuşak gözünde yeni nesillerin durumunu ve kuşaklar arasındaki farklılaşmayı araştırmıştır. Araştırma sonucunda, aile işletmelerinin büyüme sürecinde aile yapısını korumak için uğraştığına, yeni neslin daha eğitilmiş bir nesil olduğuna, aile ve iş hiyerarşisinin uyumluluğuna, önceki kuşağın diğer nesle müdahale ettiğine, ikinci kuşağın da ilk nesil kadar azimli olduğuna fakat daha inovatif ve atılcı olduğuna, işletmeye giren aile bireyle-

rinde erkeklerin sayısal üstünlüğü olduğuna ulaşmışlardır. Erdoğan (2004: 210) ise aile işletmelerinde birinci kuşağın bakış açısıyla örgütsel yedekleme sürecini araştırmıştır. Birinci kuşağın ikinci kuşağa işletmeyi devretme konusunda kurumsal açıdan ve ikinci kuşağı yetersiz gördüğü için hazır olmadığını gözlemlemiştir. Ayrıca, aile işletmelerini yönetecek adaylarda olması gereken özelliklerin aile ilişkilerine önem verme ve iş ile aile ilişkilerini ayırma şeklindeki iki özellik dışında farklılaşmadığını, ilk kuşağın ikinci kuşağı yöneticiliğe hazırlama konusuna önem verdiğini fakat bu konuda somut hareketlerin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kesken ve arkadaşları (2004: 439-440) ise, ikinci ve üçüncü kuşağın yönetime geçmedeki tutumlarını araştırmıştır. Aile işletmesi ile ailenin çok iç içe geçmiş olması, aile işletmesinde kendini geliştiremeyeceği düşüncesi, aile üyeleri ile rekabet içinde olma, aile işletmesinin ömrünün kısa olacağı düşüncesi ve babalarından sonra işletme çalışanlarına otorite gösterememe ihtimalinden dolayı sonraki kuşakların yönetime geçmede endişelendiğini ortaya çıkarmışlardır. Garanti iş olması, esnek çalışma saatlerine uygun çalışma ortamının varlığı, üst kademelerde işe başlama ihtimali gibi nedenlerin ise, sonraki kuşakları teşvik ettiğini görmüşlerdir. Ayrıca; büyük işletmelerde kariyer yapmayı aile işletmelerinin başına geçmeye oranla daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Akdoğan ve Oflazer (2012:3) aile işletmesi kurucularının değerlerini belirlemek üzere yaptıkları çalışmadan “dürüstlük, güven, eğitim” gibi değerlere kurucuların hepsinin değer verdiğini, “profesyonelleşme, esneklik, yenilik” gibi değerlerde ise; farklılaşmaların olduğunu görmüşlerdir. Kariyer beklentilerinin günümüzde değiştiğinden yola çıkarak ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin de bu furyadan etkileneceği hipotezini savunan Çakmak Otluoğlu ve arkadaşları (2012:184) ise, araştırma sonucunda sadece aile işletmesinde eğitimleri devam ederken çalışmış olanlar üzerinde kariyer planlamasındaki güncel değişikliklerin etkili olduğunu, daha sonra aile işletmesinde çalışanları ise etkilemediğini görmüşlerdir. Varisten beklenen özellikler üzerine çalışma yürüten Dikmen ve arkadaşları (2006:171) ise, sonraki varisin seçiminde kan bağıнын, yaşın, cinsiyetin önemli olmadığı sonucuna ulaşmış ve “dürüstlük”, “işletmeye bağlılık” ve “sadakat” unsurlarını varis seçiminde en çok dikkat edilen özellikler olarak gözlemişlerdir.

3. Yöntem

Bu araştırma aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşağı girişimci olmaya iten sebepleri, girişimcinin nasıl olması gerektiğini, birinci kuşağın işletmesini devam

ettirecek kişileri nasıl seçtiğini, sonraki kuşaklardan beklentilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada görüşme yapılan aile işletmelerine kartopu örneklem tekniği kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma Burdur'un Bucak ilçe merkezinde faaliyet gösteren sekiz aile işletmesinin görüşmeyi kabul eden birinci ve ikinci kuşak aile bireyleri ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, aralarında işletme kurucularının da bulunduğu birinci kuşak ve ikinci kuşak aile bireyleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerin yer aldığı nitel bir araştırmadır. Görüşme esnasında girişimcilere literatür taraması sonrası hazırlanmış sorular yöneltilmiş fakat araştırma sürecinde görüşme esnasında elde edilen verilere göre bazı konuların detaylandırılması istenmiş, konunun derinliğince anlaşılması için farklı sorular sorulmuştur. Başka bir deyişle; yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır (Bal, 2016:163). Görüşmeler araştırmaya katılan aile bireylerinin ofislerinde gerçekleşmiş ve ortalama 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler esnasında girişimciler görüşmenin ses kaydına alınmasını istememişlerdir. Dolayısıyla bütün görüşmeler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Daha sonra verilen yanıtlar söylem analizi ile analiz edilmiştir. Söylem analizi, verilerin ya da dokümanların toplanması, detaylı okuma yapılması, sınıflandırılması ve yorumlanması süreçlerini kapsar (Baş ve Akturan, 2017:35). İlk aşamada araştırma soruları belirlenmiştir. İkinci aşamada kategorilere ayırma işlemi yapılmıştır. Üçüncü aşamada kodlama işlemi yapılmıştır. Örneklem içinde yer alan metinler okunarak anlamlarının anlaşılmasının ardından kategorilere ayrılması ve daha sonra da kodlaması yapılmıştır. Son aşamada ise, yorumlama yapılmıştır.

İşletmenin ve kişilerin demografik özelliklerini sorgulayan soruların dışında kurucu ve sonraki kuşaklara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Daha önce farklı bir yerde çalıştınız mı? Nerede? Neden bıraktınız?
- Bu işi bırakmanız durumunda geçiminizi sağlayacağınız ekstra geliriniz var mı?
- İşletmeyi kuran ve yöneten kişide bulunması gereken özellikler nelerdir?
- Sizden önceki kuşağın sizden beklentileri nelerdir? Size nasıl davrandılar?
- İşletmenizin varis planı (miras dağılımı) var mıdır? İşletmenin varisi olarak kimi ya da kimleri görüyorsunuz? Yönetimi devralacak adayları nasıl seçiyorsunuz?
- İşletmede profesyonel yöneticiler çalışıyor mu? Hangi düzeyde?

4. Bulgular

4.1. Aile İşletmelerinin ve Bireylerinin Özellikleri

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin özellikleri

İşletme	İşletme kuruluş yılı	İşletmenin çalışan sayısı (aile-den olan ve olmayanlar)	İşletmenin hisse dağılımı	Aktif olarak yönetimde söz sahibi hissedarlar	İşletmeyi yöneten nesil	Sonraki neslin eğitim durumu	İşletmede çalışan aile üyesi kadınlar
A	1988	450/550 - 5	% 9 0 k u r u c u d a geri kalanı çocukların	Hissedarların hepsi ama son söz kurucunun	2. - 3. Kuşak	Üniversite	Yok
B	2005	95 - 2	Büyük hisse k u r u c u d a geri kalan çocukların	Hissedarların hepsi	1. - 3. Kuşak	Üniversite	Yok
C	1993	150 - 4	%50 kurucu %50 kardeş	Hissedarların hepsi	1. - 2. Kuşak	Y ü k s e k lisans	Yok
D	1993	4000 - 3	H e p s i kurucunun	Hissedarların hepsi	2. Kuşak	Y ü k s e k lisans	Var
E	1988	14 - 1	% 1 0 0 yönetimdeki 2. Kuşağın	Hissedarların hepsi	2. Kuşak	Üniversite	Var
F	2012	40 - 1	% 70 ile % 30 oranında kurucu aile üyelerinin	Hissedarların hepsi	1. - 2. Kuşak	Üniversite	Yok
G	2000	8 0 / 1 2 0 A i l e d e n çalışan yok	%60 kurucu %40 oğul	Hissedarların hepsi	2. Kuşak	Okuyor	Yok
H	1998	4200 - 7	Grup firması	Herkes fakat en büyüğün sözü daha etkin	2. Kuşak	Üniversite	Var

İş hayatına farklı zamanlarda atılan ve büyüklükleri değişken olan işletmelerin yönetimdeki kuşaklar incelendiğinde işletmelerin çoğunun yönetiminin ikinci kuşağa geçiş yaptığı görülmektedir. Fakat hisse dağılımına bakınca büyük payın kurucuda olduğu tespit edilmiştir. Kurucunun aktif olmadığı işletmelerde dahi hisse dağılımı yapılmamış ve kurucu hala işletmede söz sahibi olma konumunu bırakmamıştır. Fakat bu süreçte diğer kuşaklar da işin içine dâhil edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda bütün kuşakların yönetimde fikir beyan ettiği sonucu çıkarılabilir. Ailedeki kadın üyelerin ise; çok dâhil olmadığı görülmektedir.

Çalışmaya katılan birinci ve ikinci kuşak aile bireyelerine ait demografik bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan aile bireyelerinin isimleri yerine çalıştıkları işletme ve kuşak numarasını gösteren kod adları kullanılmıştır.

Tablo 2. Araştırmaya katılan birinci ve ikinci kuşak aile bireyelerinin demografik özellikleri

İşletme/ Kuşak	Cinsiyet	Yaş	Eğitim düzeyi	Medeni durum	Baba mesleği	Anne mesleği	Kardeş sayısı	Çocuk sayısı	Kurucu ile yakınlığı
A/1	Erkek	70	İlkokul	Evli	Çiftçi	Ev hanımı	5	1 kız 2 erkek	Kendisi
A/2	Erkek	53	Lise	Evli	Memur	Ev hanımı	2	1 erkek 1 kız	Damadı
B/3	Erkek	26	Üniversite	Bekâr	Doktor	Öğretmen	1	0	Torunu
C/1 (1. kişi)	Erkek	67	Lise	Evli	Usta	Ev hanımı	3	1 erkek 2 kız	Kendisi
C/1 (2. kişi)	Erkek	57	Ön lisans	Evli	Usta	Ev hanımı	3	2 erkek 1 kız	Kardeşi
C/2	Erkek	33	Yüksek lisans	Evli	Girişimci	Ev hanımı	2	0	Oğlu
D/2	Kadın	24	Üniversite	Bekâr	Girişimci	Ev hanımı	2	0	Kızı
E/2	Erkek	50	Lise	Evli	Usta	Ev hanımı	4	3 kız	Oğlu
F/1 (1. kişi)	Erkek	66	-	Evli	Çiftçi	Ev hanımı	7	2 kız 1 erkek	Kendisi
F/1 (2. kişi)	Erkek	50	Üniversite	Evli	Çiftçi	Ev hanımı	4	1 erkek 1 kız	Kendisi
G/2	Erkek	47	-	Evli	Usta	Ev hanımı	4	2 kız 1 erkek	Oğlu
H/2 (1. kişi)	Erkek	27	Üniversite	Bekâr	Usta	Ev hanımı	1	0	Oğlu
H/2 (2. kişi)	Erkek	37	-	Evli	Emekli polis memuru	Ev hanımı	1	1 erkek 1 kız	Yeğenin eşi

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların on ikisi erkek ve bir tanesi kadındır. Görüşülen kişiler farklı kuşaklardan oluştuğu için yaş aralığı ve eğitim düzeyi çeşitlilik göstermektedir. Tablo 2 incelendiğinde ikinci kuşağın eğitim düzeyinde bir yükselme olduğu görülebilmektedir. Sonraki kuşakta üniversite mezuniyeti yoğunluk kazanmakla birlikte yüksek lisans mezunları da mevcuttur. Yeni gelen kuşağın öncelilere göre daha eğitilmiş bir kuşak olacağı kesindir. Ailede

baba mesleği genellikle usta ve çiftçi iken, annenin rolü ev hanımı olarak devam etmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun evli ve 2-3 çocuk sahibi geleneksel aile yapısına sahip bireyler olduğu söylenebilir.

4.2. Aile İşletmesinde Çalışma Durumları

Çalışmada birinci ve ikinci kuşakların kardeşlerinin ne kadarının aile işletmesine dâhil edildiği araştırılmıştır. Verilen cevaplar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Aile işletmesinde kardeşlerin çalışma durumu

İşletme/ Kuşak	Kardeşlerinin meslekleri	İşletmede çalışan kardeşin görevi	Neden çalışmıyorlar?	Kurucuyla akrabalık durumu
A/1	Öğretmen, Memur, 2'si ev hanımı	Çalışan yok	"İşletmeyi ben kurdum. Babamla alakası yok".	Kendisi
A/2	Memur, esnaf	Çalışan yok	"Zaten meslekleri vardı".	Damadı
B/3	Öğrenci	Çalışan yok	"Eğitimine devam etmekte".	Oğlu
C/1 (1 kişi)	Girişimci, veteriner, ev hanımı	Veteriner olan kardeşi yönetimde söz sahibi	"Biri kendi işletmesini kurdu diğeri çalışmak istemedi".	Kendisi
C/1 (2 kişi)	Girişimci, ev hanımı	Yönetimde	"Kendi tercihi".	Kardeşi
C/2	Mimar, öğretmen	Çalışan yok	"Kendi mesleklerini yapmak istediler".	Oğlu
D/2	Öğrenci, psikolog	"Psikolog olan muhasebe departmanında geçici olarak çalışmakta. Fakat amacı kendi mesleğini yapmak.	Öğrenci olan eğitimini tamamlayınca işletmeye girmeyi istiyor.	Kızı
E/2	3'ü ev hanımı diğlerinin kendi işletmesi var	Çalışan yok	"Kendi tercihleri".	Oğlu
F/1 (1 kişi)	5'i ev hanımı, biri sağlık durumundan dolayı çalışmıyor, biri şoför	Çalışan yok	"Kendi tercihleri".	Kendisi
F/1 (2 kişi)	Müdür, harita teknikeri, kaportacı, ev hanımı	Çalışan yok	"Zaten çalışıyorlardı, kendi tercihleri".	Kendisi
G/2	3'ü ev hanımı 1'i memur	Çalışan yok	"Kendi tercihleri".	Oğlu
H/2 (1 kişi)	Ev hanımı,	Çalışan yok	"Kadınlarla çalışmak sıkıntılı olduğu için istemedik".	Oğlu
H/2 (2 kişi)	2'si de ev hanımı	Çalışan yok	"İl dışındalar".	Yeğeninini eşi

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılanların kardeşlerinin meslek seçimlerinde girişimci sayısının azınlıkta olduğu görülmektedir. Ev hanımının çoğunlukla tercih edildiği, onun yanında özel ve devlet sektöründe maaşlı bir işin kendi işini kurmaya ve kardeşinin yanında maaşlı bir şekilde çalışılmaya göre daha çok istendiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan aile bireylerinin çocuklarının eğitim düzeyi, aile işletmesindeki rolü ve iş deneyimleri yapılan görüşmeler Tablo 4'te sunulmuştur. Hali hazırda çocuğu olmayan dört aile bireyini ve çocuğu hala eğitimine devam etmekte olan üç aile bireyi çıkarıldığında erkek çocukların işletmede çalışmakta olduğu, kız çocukların çalışmasının ise tercih edilmediği görülmektedir. Mezun olunan bölümlere bakıldığında ise çocukların çoğunun kendi isteği doğrultusunda seçimleri yaptığı ve tercih edilen bölümlerin aile işletmesini destekleyecek bölümler (işletme, uluslararası girişimcilik, hukuk gibi) olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan çoğu aile bireyi çocuklarına staj yaptırmadıklarını ifade etmişlerdir. Çocuğunu staj yapması için yönlendiren iki girişimci ise, ileride kendi işletmesinde çalıştığında daha donanımlı olmasını istediği için staj yaptırdığını ifade etmiştir.

Tablo 4. Aile işletmesinde çocukların çalışma durumu

İşletme/ Kuşak	Çocuk sayısı	İşletme de çalışan çocuk sayısı	Pozisyon	Eğitim düzeyi	İşletme de ki staj deneyimi	İş yeri – staj de- neyimi
A/1	2 kız 1erkek	"Oğlum ve 2 damadım çalışıyor. Kızlarımdan biri de doğum yapana kadar çalıştı".	"Ben şu şekilde tanımlıyorum. Ben cumhurbaşkanı. Oğlum maliye bakanı. Damadım iç işleri bakanı. Diğer damadım, ihracatta".	"Kızım lise mezunu. Oğlum işletmeyi bitirdi. Küçük kızım ve gelinim açık öğretim okuyorlar".	Hayır	-
A/2	1erkek 1 kız	"Oğlum şu an işletmede çalışıyor".	"Yönetici pozisyonunda değil şu an için maaşlı eleman, işçi konusunda. İhracat ve iç piyasa alanında çalışmakta".	"TOBB Uluslararası girişimcilik bölümünden mezun. Bölüm kendi isteğiyle seçti".	"Ortaokulda firmada 1 ay çalıştı. Ankara'da devlet kurumunda 6 aylık staj yaptı".	"Staj çevre edinmesi ve farklı işletmelerdeki işleyişini görmesi, hayatı öğrenmesi açısından önemliydi".
C/1 (1. kişi)	1erkek 2 kız	"Oğlum çalışıyor".	"İthalat, ihracat yani dış ticaret".	"Oğlum işletme okudu. İngiltere'de yüksek lisans yaptı. Bölümleri seçmemizdeki amaç işletmenin yönetimini devralması".	Hayır	"Biri öğretmen biri mimar. Öğretmen kamu sektöründe çalışıyor. Mimar büro açtı. Başta onlar için uygun değil diye yönlendirmedik. Daha sonra da onlar istemedi".
C/1 (2. kişi)	2erkek 1 kız	"Erkek çocuklarından biri işletmede çalışıyor".	"Ocalara bakıyor".	"İşletme mezunu. Kendi istediği için okudu".	Hayır	"Biri tarih okuyor. Kız olan ev hanımı. Kendileri istedi".
E/2	3 kız	"Mezun olan kızım çalışıyor".	"muhasabe departmanında".	"Biri İngilizce işletme bölümü mezunu, diğeri uluslararası finans bölümünde okuyor. Bir diğeri ise ortaokulda. O bölümü seçme nedenimiz işletmede bize yarayacağı düşüncesi".	Hayır	"Mezun olan kızım daha önce özel bir işletmede genel müdürlükte 6 ay çalıştı. Amacımız tecrübe kazanmasıydı".
F/1 (1. kişi)	2 kız 1erkek	Yok.	-	"Hepsi lise mezunu".	Hayır	"2 kız ev hanımı. Erkek olan Çin'de daha sonra işletmede çalışabilir".
F/1 (2. kişi)	1 kız 1erkek	Yok	-	"Kızım tıp fakültesinde oğlum fen lisesinde. Kendi tercihleri".	Hayır	-
G/2	2 kız 1erkek	Yok	-	"Biri ortaokulda biri lisede, diğeri ise üniversitede hukuk okuyor. Kendi tercih etti".	"Hayır ama ileride düşünüyorum".	-
H/2 (2. kişi)	1 kız 1erkek	Yok	-	"Biri anasının yanında diğeri ortaokulda".	Hayır	-

Çocuğu evli olan dört girişimciye gelin ve damatların ne kadar işletmeye dahil edildiği sorulmuş ve verilen yanıtlar Tablo 5’te listelenmiştir.

Tablo 5. Aile işletmesinde gelin ve damatların çalışma durumu

İşletme / Kuşak	Çocukların evlilik durumu	İşletmede çalışan gelin veya damat	Pozisyon	Eğitim düzeyleri / Bölüm	Farklı bir yerde çalışıyorlar ise neden farklı bir firmayı seçtiniz?
A/1	"2'si evli".	"Damatların ikisi de çalışıyor".	"Yönetici konumundalar".	"Biri lise mezunu".	-
C/1 (1. kişi)		"Damatlardan biri çalışmakta".	"Makine imalatında şef".	"Beden eğitimi öğretmeni".	"Diğer damat kamu sektöründe çalışıyor. Lise mezunu. Zaten işi vardı ama çalışmasını ben de istemedim. Güven meselesi".
C/1 (2. kişi)	"2'si evli".	"Damat burada çalışıyor".	"Servisçi".	"İlkokul mezunu".	"Gelin devlette öğretmen".
F/1 (1. kişi)	" H e p s i evli".	"Damatlardan biri ile çalışıyorum".	"Burada yönetici".	"İnşaat mühendisi".	"Diğer damadım öğretmen. Gelin ise ev hanımı. Zaten işleri vardı".

Tablo 5 incelendiğinde damatların da işletmeye dâhil edildiği görülmektedir. Çocuğu evli olan dört kişiden üçünün damadının üst yönetimde yer aldığı tespit edilmiştir. Gelinlerin ise hiçbirinin işletmede çalışmadığı gözlenmiştir.

Evli olan kuşakların eşleri hakkındaki bilgiler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Aile işletmesinde eşlerin çalışma durumu

İşletme/Kuşak	Eşiniz işletmede mi çalışıyor?	Pozisyon	Eğitim düzeyi/ Bölümü	Farklı bir yerde çalışıyor ise neden farklı bir firmayı seçtiniz?
A/1	Hayır	-	"Okur yazar değil. Şu an çalışmıyor. Evi idare ediyor".	
A/2	"Kendi işletmelerinde daha önce aktif olarak çalıştı. Şu anda işletmede hissedar ve emekli".	Hissedar	kendisi imam hatip lisesi mezunu.	-
C/1 (1. kişi)	Hayır	-	"Ev hanımı İlkokul mezunu".	-
C/1 (2. kişi)	Hayır	-	"Eşim ev hanımı. İlkokul mezunu".	
C/2	Hayır	-	"Eşim süt ürünleri mezunu".	"Kendi mesleğini yapmak için mesleğini yapabileceği başka bir işletmede çalışıyor".
E/2	Hayır	-	"Ev hanımı. Lise mezunu".	
F/1 (1. kişi)	Hayır	-	"Ev hanımı. İlkokul mezunu".	
F/1 (2. kişi)	Hayır	-	"Ev hanımı. Lise mezunu".	
G/2	Hayır	-	"İlkokul mezunu ev hanımı".	
H/2 (2. kişi)	Evet	"Muhasebe".	"Halen muhasebe bölümünde okuyor".	

Tablo 6 incelendiğinde eşlerin birinin aile işletmesinde çalışmakta olduğu, birinin daha önce çalışmış olduğu ve bir diğ erinin kurulma aşamasında yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer girişimcilerin eşlerinin ise işletmede çalışmadığı görülmektedir. Meslek tercihlerini ev hanımı üzerinde yoğunlaştıran eşlerin eğitim durumları çoğunlukla ilkokul ve lise düzeyindedir.

4.3. Kuşakların İş Tecrübeleri

Katılımcılara yöneltilen bir diğ er soru olan geçmişteki iş deneyimleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Araştırmaya katılan kuşakların iş tecrübeleri

İşletme/ Kuşak	Daha önce çalıştınız mı?	Göreviniz neydi?	Neden bıraktınız?
A/1	Evet	"Simit sattım. Akü tamirciliği yaptım. Dayımın oğlanlarının yanında çalıştım. Sonra akü imalatına geçtik. İşkele işine girdik sonra da mermer".	"Tecrübe kazanmak için. Akü tamiri yapabiliyordum. Ama fabrikalaşmak için parçalarını da üretmek gerekiyordu. O zamanlar ki rekabetten dolayı sektör değiştirdik. Ayrıca önceki iş daha zorluydu".
A/2	Evet	"Memurdum".	"Aile işletmesine yardımcı olmak için".
B/3	Evet	"İş analitiği ve iş geliştirme bölümü"	"Mezun olduktan sonra olanakları geniş olan bir şehirde yaşamak istedim. Daha sonra aile işletmesine yardımcı olmak için bıraktım".
C/1 (1. kişi)	Evet	"Babamla farklı iş kollarında çalıştım. Aslında o da bir girişimciydi".	"Zamana ayak uydurmak için, piyasaya göre hareket etmemiz gerektiği için işleri değiştirdik".
C/1 (2. kişi)	Evet	"Veterinerlik Serbest çalıştım".	"Geliri azdı".
C/2	Evet	"Dil kursuna gelmek isteyen öğrencilere aracılık eden firmada"	"Zaten okurken çalıştım ve geçici bir iş olarak düşünmüştüm".
D/2	Hayır	"Mesleğimi yapmam için mecburi olduğu için staj yaptım".	
E/2	Evet	"Yaz tatilinde çocukken doktorun yanında çalışmışım". Onun dışında babamla çalıştım hep.	
F/1 (1. kişi)	Evet	"Almanya'da aynı sektörde çalıştım".	"Kültürünü beğenmedim".
F/1 (2. kişi)	Evet	"Evet, aynı sektörde genel müdür olarak özelde ve devlette çalıştım".	"Devlet sektörünü sevmedim. Kendi işimi yapmak istedim".
G/2	Evet	"Yine babayla girişimlerimiz oldu".	
H/2 (1. kişi)	Evet	"1 sene Çalık holdingde çalıştım".	"Kendi işletmemde çalışmak istediğim için bıraktım. Amacım kurumsal yapıyı görmek istemedim".
H/2 (2. kişi)	Evet	"Evet, birçok işte çalıştım. Ayakkabı mağazasında satış yaptım. Hastanede veri hizmetindeydim. Aynı firmada güvenlik hizmetinin başına geçtim".	"Babamın tayini sebebiyle pek çok iş değiştirdim".

Geçmişteki iş deneyimlerine bakıldığında girişimcilerin daha önce iş tecrübesi olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan dört kurucu incelendiğinde aynı işletmenin kurulmasında rol oynayan iki ortağın daha önce tecrübe ettiği sektörde girişimlerini sürdürdüklerini, birbirinden farklı iki işletmenin kuruculuğunu yapan aile bireylerinin ise; rekabetten dolayı, zamana ayak uydurabilmek için farklı sektörleri tercih ettiği anlaşılmaktadır. Kurucunun ardından işletmenin başına geçecek diğer kuşakların ise; genellikle özel sektörü tercih ettiği ve aile işletmesine yardımcı olmak amacıyla işi bıraktıkları öğrenilmiştir.

4.4. Girişimcilerden Beklentiler ve Girişimcilik Özellikleri

Girişimcide olması gereken özellikler, beklentiler ve sonraki kuşağa davranış şekilleri incelenmiş ve bu sorulara verilen yanıtlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Girişimcilerden beklentiler ve girişimcilik özellikleri

İşletme/Kuşak	Sizce işletmeyi kuran ve yöneten kişide bulunması gereken özellikler nelerdir?	Sizden önceki kuşağın sizden beklentileri nelerdir? Size nasıl davrandılar?	Sizden sonraki kuşaktan beklentileriniz nelerdir?
A/1	"İş verenden kan çıkacak, çalışandan ter çıkacak. İşveren her konuyu düşünmek zorunda, her riski toplamak zorunda. Riski paylaşmasını bilecek. Herkes işin ucundan tutacak. Otorite şart. İşçi de ödüllendirilmeli. İşçi iş yerine benim işim demeli. Benim işim derse orada başarı var".		"İdeali olmalı, çok zekiden ziyade sosyal yönü güçlü olmalıdır. Girişken olmalı. Disiplinli olmalı. Kurallara uymalı. Geleneklerine göreneklerine sahip çıkmalı. Terbiyeli olmalı".
A/2	"Bilgi (uzmanlık), zeki, hangi işi kurarsa para kazanır bunu görmeli, piyasayı koklayabilmeli, ekonomiyi ve siyaseti takip edebilmeli, çevresi olmalı".	"Briket döktüm, hizada pazarda çalıştım. Hem okudum hem çalıştım. Hayatı öğrendim. Kişileri tanıdım."	
B/3	"Kararlılık, özveri, girişimci, muhakeme yeteneği"	"Yeniliğin belirsizliğinden dolayı gelenekselliliğin ön planda tutulmasını istiyorlar. Ailenin her ferdinden yardımcı olunması isteniyor. Yürütülen mantık kendinin kö-tüsü dışın iyisinden iyidir".	
C/1 (1. kişi)	"İyi ilişki içinde olmalı, sert mizaçlı olmayacak, babacan, paylaşmayı sevecek, hak gözecek, disiplinli olacak".	"Her şeyi o öğretti. Hocamız oldu. Doğruluğu haram yememeyi, çalışmanın ibadet olduğunu, herkese yardımcı olmayı öğretti".	"İşletmeyi teknoloji hususunda geliştirmelerini ve büyütmelerini istiyorum".
C/1 (2. kişi)	"Akıllı kıt, Parası çok".		"Beklentim yok".
C/2	"Cesaret, ihtiyaç"	"Onlar gibi, kendi zamanlarındaki gibi çalışmamızı bekliyorlar. Sürekli işin konuşulduğu bir yerde büyüdüm. Küçükken oyunların bile işletmedeki işlerle ilgiliydi. İlerleyen zamanlarda okuyacağım bölüm bu doğrultuda seçildi. Mezun olduğumda işletme için dönmeğe hazır değildim. Hem deneyim sağlamak hem de işletmede genç yaşla ilgili sorun yaşamamak için İngiltere'de yüksek lisans eğitimi aldım. Yüksek lisans hem uzmanlaşmamı sağladı hem de yeni mezun genç birisinin direkt işletmede iyi bir konumda başlamasına olacak tepkiyi azalttı. Aslında hayatım boyunca bu iş için hazırlandım".	
D/2	"Giyim kuşam çok önemli. Kaliteli gözükmeli. İlk izlenim çok önemli bence onun için dış görünüşü iyi olmalı. Konuşmasına, diksiyonuna dikkat etmeli".	"Erkek kardeşim Uluslararası ticaret okuyor. Ben de hukuk bitirdim. Artık babam işleri bırakmak ve işleri bizim devam ettirmemizi istiyor. Üniversiteden önce bu işletmenin geleceğine dair bir plan yoktu fakat daha sonra babam bizim devam ettirmemizi istedi ve bölüm tercihimde işletmenin gereksinimleri etkili oldu. Üniversitede okurken de babam hep işletmede yer alma durumumu empoze etti. Bizim işlerimizde bu aldığım ders işe yarıyor. Buna dikkat et gibi yorumları oldu. İşletmede başladığımda babamın beklentisi fazlaydı."	

Tablo 8. (Devam)

E/2	"Çok kapsamlı bir şekilde işine sahip çıkacak".	"İşin devam etmesini istedi. Babam arkadaş gibiydi. Balık tutmasını öğretti".
F/1 (1. kişi)	"Sabırlı"	"Zaten devam edebileceğini düşünmüyorum. Çalışma sistemleri uygun değil".
F/1 (2. kişi)	"İşine sahip olmalı, işine sahip çıkmalı. İnce fikirli hakkaniyetli doğru olmalı".	"Beklentim yok".
G/2	"İyi bir ekibi olması gerekiyor. Uyumlu çalışan"	"İşletmeyi belli bir yere kadar zaten getirmiş. Ahlaklı, dürüst bir şekilde devam ettirmemi istedi. Girişimciliği, işini sevdi. Hala onun tecrübelerinden istifade ediyorum".
H/2 (1. kişi)	"Liderlik"	"Dürüstlük. Para her zaman kazanılır. İtibar zor. İşin başına geçmek için işletme okuttu. Çocukluktan beri işletmelerde çalışıyoruz".
H/2 (2. kişi)	"Muhasebeden iyi anlaması lazım".	"İşletmeyi ileriye götürmek. Her gelen bayrağı yukarı çekmek zorunda".

Tablo 8'e göre, işletmeyi kuran ve yöneten kişide bulunması gereken özellikler için verilen yanıtlar incelendiğinde; "işini takip etmek/işine sahip çıkmak" ilk sırada verilen yanıt olduğu görülmektedir. Ayrıca kişilerle iletişim araştırmaya katılanlar tarafından önem verilen bir diğer özellik olarak bulunmuştur. Araştırmadaki tek kadın girişimci ise; erkek girişimcilerden farklı olarak dış görünüşün öneminden bahsetmiş ve verilen cevaplara çeşitlilik kazandırmıştır. Girişimcide bulunması gereken özellikler kuşaklar açısından incelendiğinde ise, birinci kuşak aile bireyleri bir girişimcinin "sabırlı, hakkaniyetli, işine sahip çıkan, otoriter, iletişim kabiliyeti yüksek ve riski dağıtabilen kişi" olması gerektiğini söylemişlerdir. İkinci kuşak, girişimcinin "cesaretli, fırsatları görebilen, iş hakkında gereken uzmanlığa sahip, zeki, iyi bir ekibe sahip, lider, işine sahip çıkan, dış görünüşüne dikkat eden kişi" ve üçüncü kuşak, girişimcinin "özverili olması" gerektiğini belirtmiştir. İşletme kurucusundan sonra gelen kuşaklara kurucunun beklentileri sorulduğunda ise "işletmenin devamını sağlamak" yanıtının nispeten çok olduğunu görülmektedir. İkinci kuşak, yetiştirilirken işletmenin başına geçmeleri gibi bir beklentinin olduğunu ve birinci kuşağın onları yöneticiliğe hazırladığından bahsetmişlerdir. Ayrıca kurucuların çocukları yöneticiliğe hazırlarken kendi yollarından gitmelerini beledikleri, nispeten yeniliğe, farklı yönetim tarzlarına kapalı oldukları anlaşılmaktadır. Aile işletmesi kurucularının sonraki kuşaktan beklentilerinin çok düşük olduğu hatta bir beklentinin olmadığı görülmektedir.

4.5. Kurucuların Motivasyon Kaynakları

İşletme kurucularına motivasyon kaynağını oluşturduğu başka girişimcilerin olup olmadığı ve aileden destek alıp almadıkları sorulmuş, verilen yanıtlar Tablo 9'da listelenmiştir.

Tablo 9. Kurucuların motivasyon kaynakları

İşletme/ Kuşak	Ailenizde kendi işine sahip olan var mı?	Hangi aile üyeleri ile işe baş- ladınız? Şu an kaç ile birlikte devam ediyorsunuz? Neden?	İşletmenizi kurarken eşiniz veya aile- niz destek oldu mu? Nasıl?
A/1	Yok	"9 arkadaş kurdük. 1 sene sonra zarar ediyor bu iş kazançlı değil diye bıraktılar. Şu an tek başınayım".	"Eşim manevi olarak destekledi. Hep zorladı. Fabrikanın %70'ini eşime borçluyum. %30'u benim. Mesela mesaiden sonra ikimiz kaldık. Babam hiç sormuyordu ne yaptığımı. Bir gün sordum merak etmiyor musun diye. Dedi ki her geldiğimde orada şişeler 5 iken 6 oluyordu".
C/1 (1. kişi)	Kardeş, baba	"Baba ile başladım. Şu an kardeşlerimin biri yanımda. Babam vefat etti".	"Annemin manevi desteği oldu. Fakat maddi bir destek yok".
F/1 (1. kişi)	Yok	"Damatla birlikte başladım. Devam".	"Manevi olarak destek vardı. Maddi destek yok".
F/1 (2. kişi)	Dayı	"Kayınpederimle başladım. Hala devam ediyor".	"Manevi açıdan desteklediler. Eşim maddi manevi".

Tablo 9 incelendiğinde ise üç işletmenin ikisinin kurucularının ailelerinde başka girişimcilerin de olduğu görülmektedir. Türkiye'deki girişimciler de incelendiğinde çoğunun babası tüccar ya da iş adamı olduğu tespit edilmiştir (Güney ve Çetin, 2003:197). Başka bir deyişle ailedeki girişimciler de girişimci güdünün ortaya çıkmasında bir sebep oluşturmaktadır. Üç işletmeden ikisinin aile bireyleri ile birlikte kurulmuş olduğu ve hala yanlarında aile bireylerinin yer aldığı gözlenirken maddi olmasa dahi aile üyelerinden manevi destek aldıklarını ifade etmişlerdir. Dört kurucumuzdan iki tanesi eşlerinin desteğinden bahsetmişlerdir. Literatürde de eşlerin maddi manevi desteklerine değinilmiş ve rekabet avantajı kazanma noktasında önemli rollerinin olduğu, özellikle finansal kriz zamanlarında bu desteğin krizi atlatmada yardımcı olduğu vurgulanmıştır (Reyhanoğlu ve Sirkintoğlu, 2016: 582).

4.6. Aile İşletmelerinde Varis Planı

Tablo 10 katılımcıların varis planı ile ilgili ifadelerini içermektedir. Düşünülen varislere bakıldığında en önemli etkenlerin yaşa göre büyüklük sıralaması ve cinsiyet olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Aile işletmelerinde varis planı

İşletme	İşletmenin varisi olarak kimi ya da kimleri görüyorsunuz? Neden?
A	"Kim hak ederse o geçer başa. Bu noktada en çok dikkat edilen husus ise tecrübe. Bizde ben olayı yok biz var. Herkesin farklı departmanlarda görevi var zaten. Önemli olan başa geçmek değil. Torunum geçecek. Bana benzeyen kişilik özellikleri var".
B	"Yaş büyüklüğüne göre geçmesi gerekir".
C	"Kesinleşmiş bir varis yok fakat muhtemelen erkek kardeşim geçecek yönetime. Bu durumun büyük oranda nedeni bölümünü okuyor olması hem de bir miktar erkek olması".
D	"Daha belli değil. Kızlarımın evlilik durumu ve işe devam etme durumu belli değil".
E	"Tam olarak belli değil".
F	"Yok".
G	"Oğul. Maden sektörü olduğu için ocak ve fabrika bir bütün. Ocakta kadınların çalışması pek yaygın değil. Fakat isterse destek olurum. Çocukları farklı departmanlara bölerek ekibi ortaya çıkarmaya çalışıyorum. Adayları isteklerine, işin doğasına uygun olmalarına göre seçeceğim. Özgüven önemli ayrıca".
H	"Yok. Büyüklük sıralaması".

5. Tartışma ve Sonuç

Girişimcilik ülkenin ekonomisini etkileyen yanı olması sebebiyle birçok açıdan araştırılmaktadır. Bu çalışmada da girişimciliğe aile işletmelerindeki farklı kuşaklar perspektifinden bakılmış ve önceki kuşağın sonraki kuşağı nasıl yetiştirdiği, kurucunun ve kuşakların beklentisi, hissettikleri sorumluluk, bir kuşağın diğer kuşaktan bekledikleri üzerine sekiz farklı aile işletmesinden on üç kişinin yer aldığı yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler sayesinde çıkarımlarda bulunulmuştur. Yapılan görüşme sonuçlarından ilki girişimci olmada ailenin etkisi hakkındadır. Kardeşlerin mesleklerine bakıldığında girişimci ile aynı atmosferde yetişen kardeşlerin hepsinde girişimcilik eğilimi ve sonucunda işletme sahibi olması beklenirken girişimci sayısının az olduğu görülmüştür. Ayrıca hem kurucularda kardeşlerini işletmelerine dâhil etme, hem de kardeşlerin de işletmelere girme talebinin olmaması ve farklı işletmelerde çalışmaları beklenmeyen bir sonuçtur. Bu durum belki de kayırmanın işletmelerde azaldığını gösterir nitelikte olabilir. Kurucuların ve diğer kuşakların çocukları incelendiğinde ise staj yapma kültürünün az olduğu görülmektedir. İşletmenin sürdürülmesi sorumluluğunu alan sonraki kuşakların

küçük yaşlardan itibaren işletmede çalışması beklenen bir sonuçken tam tersi bir sonuca ulaşılması stajın daha resmi bir terim olarak algılanması nedeniyle olabilir. Ayrıca çocukların okumak istedikleri bölümleri kendi tercihleri doğrultusunda yapmış olmaları ve seçilen bölümlerin genellikle işletmeyi destekleyecek bölümler olması hem işletme kurucularının beklentisinin olmadığını ve bunun için bölüm konusunda direktme yoluna gitmediğini hem de çocukların direktme olmadan uygun bölüm tercihi yapmaları üstlerinde hissettikleri sorumluluk duygusunu destekleyen bir olgudur. İşletmeyi kuran ve yöneten kişide olması gereken özellikler konusunda kuruculardan gelen ortak yanıt "işin takibi" ile "iletişim" iken kuşaklardan gelen yanıtlar çeşitlenmektedir. Fakat işletmenin başına geçecek kişi seçilirken bir girişimciden beklediklerini arz ettikleri özelliklere bakılmadığı görülmektedir. Kişisel özelliklerinden ziyade yaş büyüklüğü sıralaması ve cinsiyetinin erkek olması belirleyici etkenlerdir. Literatüre göre de, tarih boyunca kız çocukları aile işletmelerinin yönetim kadrolarında düşünülmemiştir (Vera ve Dean, 2005: 324). Fakat Reyhanoğlu ve Sirkintioğlu (2016: 582) yapmış oldukları bir çalışmada kız çocukların aile işletmelerinde çalışmasının baba ile yakın duygusal bağ oluşturmaları ve onları rakip olarak görmemeleri sebebiyle daha yüksek performansın ortaya çıktığından bahsetmişlerdir. Dolayısıyla kız çocuklarını işletmelerin verimliliğini arttırmak için işin içine dâhil etmeleri yararlı olacaktır. Sadece yönetime geçecek kişi belirlerken değil aynı zamanda işletmede çalışacak kişilerin belirlenmesinde de erkek olmak önemli faktördür.

İşletmede çalışan aile üyelerine bakıldığında baskın bir şekilde erkek olduğu görülmektedir. Bu durum eşlerin çalışmamasını ve örneklem oluştururken kadın erkek oranının bire on iki olmasını da açıklamaktadır. İlgili alanyazında da kadının işin içine dâhil edilme ve bir girişimci olma sürecinde birçok sorunla karşılaştığı tespit edilmiştir. Kadının erkeğin kontrolünde ve yönetiminde olmasını doğru bulan ve çalışmaktan ziyade evde oturması gerektiğini savunan geleneksel inanç sistemi, kadın işi ve erkek işi gibi ayırımlarda bulunan cinsiyete dayalı rol ayrımcılığı, sırf cinsiyetinden dolayı hak ettiği yeri almasını önleyen cam tavan engeli, kadına iş yaşamında duyulan güven eksikliği, başarısız olacağı inancı, iş yerinde olduğu kadar evde de çocuk bakma ve ev işleri gibi yükümlülüklerinden kaynaklanan zaman darlığı, rol model alacakları kadın girişimcilerin azlığı gibi kadın olmaktan kaynaklanan sorunlar literatürde yer almaktadır (Soysal, 2010: 78). Araştırmanın tek bir ilçede yapılmış olması da bu sonucun ortaya çıkmasında rol oynamış olabilir.

Kültürel değerler, toplumla etkileşim nedeniyle başta aile işletmeleri olmak üzere tüm işletmeler üzerinde etkili olmaktadır (Özkara ve Kızıldağ, 2012). Dolayısıyla bu çalışma, büyükşehirlerde gerçekleştirilirse kadınların aile işletmelerinde daha etkin rollerde yer aldıkları ortaya çıkabilir. Büyük olan aile bireyinin yönetime geçme uygulaması ise; hem büyüğe duyulan saygıdan yani kültürel öğeden hem de aile içindeki çatışmaların önlenmesi açısından çözüm niteliğinde görüldüğü için olabilir. Bir girişimci nasıl olmalıdır hakkında verilen cevapların literatür ile benzer olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle sonraki neslin eğitim düzeyindeki artıştan kaynaklanabilir fakat uygulamaya daha aksetmemiş bir farkındalık mevcuttur.

Kaynakça

Akdoğan, A. A., Oflazer, S. (2012), Aile İşletmelerinde Kurucu"nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi 5. Aile İşletmeleri Kongresi 3 -18

Akın H. B., Yılmaz N. (2004), Aile İşletmelerinde Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde Kuşaklar Arası Farklılıklar Üzerine Karaman Bölgesinde Bir Araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 178-188

Akın, Adnan (2010), "İnsan Sermayesi Kaynakları Açısından Girişimci Özellikleri Anadolu Girişimcileri Üzerine Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 26,8-22.

Akpınar, S. (2011), Girişimciliğin Temel Bilgileri, Kocaeli: Umuttepe Yayınları

Bahçıvan, E. (2014), Açılış Konuşmaları, 6. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 10 – 11 Nisan, İstanbul.

Bal, H. (2016), Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı - Örnekli), Bursa: Sentez Yayıncılık

Baş, T., Akturan, U. (2017), Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri Örnek Uygulamalı Adım Adım Vaka Analizi, Ankara : Seçkin Yayıncılık

Benmayor G. (2017), "Ekonominin tüm yükü Aile Şirketlerinde", <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/gila-benmayor/ekonominin-tum-yuku-aile-sirketlerinde-40416181>, (21.02.2018).

Bozkurt, Öznur (2007), "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2): 93–111.

Çakmak Otluoğlu, K. Ö., Yeşildal E., Uyargil C. (2012), "İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi. Aile İşletmeleri Kongresi, 175 -184

Çelik, A., Akgemci, T., Şimşek M. Ş. (2013), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara : Gazi Kitabevi

Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2015), Girişimcilik ile İlgili Bazı Temel Kavramlar, s. 21 - 37 (Ed.) M. Paksoy ve A. Özgöz. Girişimcilik, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Daft, Richard L. (2005), The Leadership Experience, Third Edition, Canada : Thomson South-Western College Publishing.

Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ. ve Çakır, A. (2006), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örneği

Sanayicileri Derneği (Örsad) Üyelerine Bir Uygulama”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 162- 173

Döm, S. (2012), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara: Detay Yayıncılık

Drucker, Peter F. (1998), “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, 76(6), 149-160

Erdoğan, N. (2004), Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme (Succession Planning), İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 202-211

Geisler, E. (1993), “Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda”, *Interfaces*, 23(6): 52-63.

Güney, S., Çetin, A. (2003), “Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 189 – 210

Hebert, R. F., Link, A. N. (2009), A History of Entrepreneurship, Londra New York: Routledge,

Herron, L. (1992), “Cultivating Corporate Entrepreneurs”, *Human Resource Planning*, 15(4), 3- 14.

Hisrich, R. D., Peters, M., Shepherd, D. A. (2005), Entrepreneurship, 6th Edition, New York : McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Black, S., Porter L. W. (2005), Management, International Edition, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

İrmiş, A. Durak, İ., Özdemir, L. (2010), Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler, Bursa: Ekin Yayınları.

Kesken, J., Şengül, A., Çapraz B. (2004), “Girişimcilik Ateşi Bütün Aileyi Sarmadığında... İkinci Ve Üçüncü Kuşakların Aile İşletmesinde Çalışmaya Karşı Tutumları” İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 431- 440

Kıracı M., Alkara İ. (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167- 197

Korkmazıyrek, H., Hazır, K. (2014), Algı Tutum ve Duygular, (Ed.) Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz), Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta yayıncılık.

Köseoğlu, M. A., Karayormuk K. (2008), Aile İşletmelerinde Yasam Seyrine Göre Strateji Olusturma Süreçlerinin Analizi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 289- 299

Marangoz, M. (2013). Girişimcilik, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Onay Özkaya M, Muter Şengül C. (2006), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126

Özkara, B., Kızıldağ, D. (2012), Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 5. Aile İşletmeleri Kongresi, 127- 144

Özmen, İ. (2016), "Girişimcilik Kavramı ve Girişimciliğin Gelişimi", s. 3-30, (Ed.) Kahraman ÇATI, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Reyhanoğlu, M., Sirkintioğlu Ş. (2016), "Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi", *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 574-596.

Sosyal, A. (2010), "Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 71-95.

Şen, Z. (2015), "Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi". s. 39 – 53, (Ed.) M. Paksoy ve A. Özgöz., Girişimcilik, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Tutar, H., Altınkaynak, F. (2013), Girişimcilik (Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci), Ankara: Detay Yayıncılık

Uygun, M., Güner, E. (2016), "Gençlerin Girişimcilik Eğilimlerinde Girişimci ve Girişimcilik Algılarının Rolü", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 55-66.

Uzuntepe, S. (2017), Dünyada ve Türkiye’de, Tarihsel Süreçte Girişimciliğin Gelişim Süreci, Maliye Finans Yazıları, 53-70

Vera C. F., Dean M. A. (2005), "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession", *Journal of the Family Firm Institute*, 18 (4): 325-345