

## AİLE İŞLETMELERİNDE NESİLLER ARASI GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

Meral ERDİRENÇELEBİ<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada aile işletmelerinde nesillerin (1.-2.-3.nesil) girişimcilik kültüründe farklılık yaşanıp yaşanmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde literatür taraması, ikinci bölümde ise Konya Sanayi Odası'na kayıtlı farklı nesillerin yönetimde yer aldığı, makine, döküm, gıda ve mobilya sektörlerinde faaliyet gösteren, en az 30 yıllık geçmişli bulunan aile işletmelerinden rasgele seçilen işletmelerin sahip yöneticileri ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. 138 adet anket analize alınmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda girişimcilik özellikleri alt boyutlarının birbiriyle ilişkisinin olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Boyutlar arası pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Girişimcilik özellikleri alt boyutlarının nesiller arası farklılık gösterip göstermediğini anlamak için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA analizi sonuçlarına göre girişimcilik özellikleri alt boyutlarından kendine güven ve kontrol odağı boyutları 1. Nesil işletmelerde; belirsizlik toleransı 1.-2. Nesil işletmelerde; risk alma ve yenilikçilik eğilimleri 1.-2.-3. Nesillerin bir arada çalıştığı işletmelerde; belirsizlik toleransı ise 2.-3. Neslin bir arada çalıştığı işletmelerde daha yüksektir.

**Anahtar sözcükler:** Aile işletmeleri, nesiller, girişimcilik kültürü

### Culture Between Generations In Family Businesses

### Abstract

In this study, it is aimed to investigate whether there is any difference in the culture of entrepreneurship in the generation of families (1st-2nd-3rd generations). For this purpose, the study is composed of two parts. Literature review was conducted in the first section, face-to-face surveys were conducted with the managers of randomly selected companies from family businesses with at least 30 years of history operating in the machinery, casting, food and furniture sectors where different generations registered in Konya Chamber of Industry registered in the second section. 138 questionnaires were analyzed. Correlation analysis was carried out in order to understand whether sub-dimensions of entrepreneurship characteristics are related to each other according to the information obtained. A positive and significant relationship was found between the dimensions. An ANOVA test was applied to determine whether sub-dimensions of entrepreneurship characteristics differ from generation to generation. According to the ANOVA analysis results, self-confidence and control center dimensions of entrepreneurship characteristics sub-dimensions are found in 1st generation enterprises; tolerance of uncertainty is in 1st. 2nd- generation enterprises; risk taking and innovation tendencies in businesses where 1st.-2nd.-3rd. generations work together; the uncertainty tolerance is higher where 2nd.-3rd. generations work together.

**Key words:** Family businesses, Generations, Culture of entrepreneurship

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, NEÜ Uyg. Bil. Fak., Bankacılık Böl., merdirencelebi@konya.edu.tr

## GİRİŞ

Günümüz yoğun rekabet ortamı gereği girişimcilik kültürü güçlü işletmeler başarılı ve sürdürülebilir olmaktadır. Bu işletmelerin sürdürülebilir olması aynı zamanda ülke ekonomisinin refahını beraberinde getirmektedir. Pek çok ülke ekonomisinde olduğu gibi, Türkiye ekonomisinde de aile işletmeleri önemli bir paya sahiptir.

Aile işletmeleri insan yaşamına benzer şekilde doğum, büyüme, olgunlaşma gibi evrelerden geçmektedirler. Bu değişim bazen bir nesil bazen de birkaç nesil sürebilmektedir (Quin & Cameron, 1983: 41-42). Literatürde aile işletmelerinin yapısal oluşumu “Üç Boyutlu Evrim Modeli” ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Model aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişimini, mülkiyet, aile ve işin evrimi boyutları ile açıklamaya çalışmaktadır (Gersick vd., 1997: 17). Mülkiyet, kurucunun kontrolündeki dönem, kardeş ortaklığı ve kuzey konsorsiyumu aşamalarından geçerken; aile, genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve son olarak bayrağı devreden aile aşamalarından; işletme ise başlangıç, büyüme ve olgunluk aşamalarından geçmektedir. Aile işletmeleri, bu yaşam eğrilerinde bulunan farklı evrelerde, farklı özelliklere ve sorunlara sahip olmaktadır.

Aile işletmelerinde yapısı gereği aile ve iş ilişkileri iç içe geçmiş olduğundan, birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinin yönetim biçimleri, örgüt içi iletişimleri, konulara yaklaşım biçimleri diğer işletmelerden farklıdır. Nitekim yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kurucunun ömrü ile sınırlı olduğu görülmüştür. Ülke ekonomisinin can damarı olan aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısalığı hissedarlar kadar diğer iç ve dış paydaşlar için büyük tehdit oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, aile işletmelerinin nesillere göre (1. Nesil, 2. Nesil ve 3. Nesil) girişimcilik kültürlerinde farklılık yaşanıp yaşanmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin örnek kütleyi temsil yeterliliği olmasına rağmen araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlı kalmıştır. Çünkü araştırma örnekleminde sadece Konya Sanayi Odası üyesi ve en az otuz yıllık geçmişi olan aile işletmeleri yer almıştır. Ancak işletmelere ulaşma zorluğu ve zaman kısıtlayıcı olmuştur.

Bu amaç doğrultusunda çalışma iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde aile işletmelerinde girişimcilik kültürü ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırma örnekleminde yer alan Konya Sanayi Odası üyesi ve en az otuz yıllık geçmişi olan 138 aile işletmesinin sahip yöneticileri ile yapılan anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analiz sonuçları bulunmaktadır.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. Aile İşletmeleri

Literatürde yer alan çalışmaların aile işletmesi tanımını farklı açılardan, deneyimlerden ve gözlemlerden yola çıkarak ele aldığı görülmektedir. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak geniş bir tanımda aile işletmeleri; “*Aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından, ekonomik geçimi sağlamak amacıyla kurulan, nesiller boyunca başarılı bir biçimde sürdürülebilirliği arzulanan, ailenin değer, inanç ve tutumlarının işletme amaçları üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı, işletmeler olarak tanımlanabilir*” (Güleş vd, 2013: 15).

Aile işletmelerinin kurulma nedenleri herhangi bir işletmenin kuruluş gerekçelerini kapsamakla birlikte “aile” kavramına dayalı bir değer anlayışının öne çıktığı görülmektedir. Aile işletmelerinin kurulma sebeplerinin önde gelenleri; maddi olarak bağımsız olmak, evlatlara fırsatlar sunmak, aile mirasını sürdürülebilir kılmak, aile üyeleri arasında birliktelik sağlamak ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmektir (Ward, 1997:145; Özkaya ve Şengül, 2006: 110).

Aile işletmelerinde aile üyeleri iki temel role sahiptir. Bu rollerden ilki aile üyesi olmak diğeri ise işletmede üzerine düşen görevi yerine getirmektir. Üstlenilen bu roller gereği zaman zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmaların çözülememesi aile işletmesinin ömrünü kısaltmaktadır. Çatışmaların başlıca kaynakları girişimcinin kişiliği, kurucu ve çocukları arasındaki iletişim kopukluğu, nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve yönetim kararlarında aile dinamiklerinin yoğun baskısıdır (Kepner, 1983). Ayrıca aile üyelerinin hem işyerinde hem de özel hayatlarında sürekli ilişki içinde olmaları çatışmayı tetiklemektedir (Yelkikalan, 2006: 200). Özellikle nepotizm gereği kilit pozisyonlara gereken nitelikte profesyoneller yerine uzman olmayan aile üyelerinin getirilmesi, aile üyesi dışındaki uzman çalışanları negatif yönde etkilemektedir. Aile dışı uzman çalışanlar örgütsel güven ve örgütsel adalet anlayışlarını sorgulamaya başlamakta (Bertrand ve Schoar, 2006: 78), güven eksikliğinin oluşması beraberinde iş tatminsizliğini, düşük motivasyon ve yüksek iş devir hızını getirmektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 330). Bu durum hem aile işletmelerinin sürdürülebilirlikleri hem de ülke ekonomisinin refahı için büyük tehdit oluşturmaktadır (Sirmon & Hitt, 2003).

Aile işletmelerinin yaşam süreleri literatürde ortalama 24 yıl olarak ifade edilmekte ve bu süre kurucu/girişimcinin işin başında aktif olarak yer aldığı zamanı işaret etmektedir (Pratt & Davis, 1986: 3). Öte yandan Amerika, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya vb. ülkelerde yaşı 100-200 yılı aşan pek çok sayıda ve farklı büyüklükte işletmeye de rastlamak mümkündür. Bilhassa küçük bir atölyede işe başlayıp üçüncü, dördüncü nesillerde dev ölçeklere ulaşan işletmeler görülmektedir (Ford, Bosch, Siemens gibi). Ülkemizde ise bu şekilde gelişme trendi gösteren dev ölçekli işletme görülmemektedir. Yukarıda değinildiği üzere farklı ülkelerde üçüncü ve sonraki kuşaklarda faaliyet gösteren işletmeler bulunurken ülkemizde işletmelerin ortalama ömrü sadece 8-10 yıl arasındadır (Ateş, 2008: 177).

## **B. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Nesillerin Özellikleri**

Girişimcilik kültürü “bir şeyi gerçekleştirme tutkusudur” (Çelik ve Akgemci, 2007: 29). Girişimci ise, başkalarının göremediği fırsatları değerlendirerek mal ya da hizmete dönüştüren, bu süreçte risk alan, kar veya zarardan etkilenen kişidir.

Mülkiyetin kurucuda olduğu birinci nesil aile işletmelerinde ortaklık söz konusu olsa da genellikle stratejik ve fonksiyonel kararlar girişimci tarafından alınır. Girişimcinin eşi ile ortak olduğu bu evrede eşin sessiz ancak destekleyici olması beklenilir. Yani kararların alınmasında ve uygulanmasında genellikle eşin fonksiyonu yoktur. Bu noktada ortak olmak işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmemektedir. Kısacası bu ortaklık çoğunlukla sadece kâğıt üzerindedir. Sonuç olarak eş girişimciye üretimle vb. ilgili konularda yorum yapsa da yetki ve sorumluluk tamamen girişimcidedir (Longenecker, vd., 2006: 123). Eğer küçük hisseli ortak aileden değilse ve bütün işletme kararlarında sürekli söz sahibi olmak isterse bu durum işletmede sorun yaratabilir. Çoğu kurucu ortak, küçük hisseli ortakları küçük ve sessiz yatırımcılar olarak görmek arzusundadırlar. Girişimciler

finansal destek için ortaklara minnettardılar. Ancak onların işletme ile ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında geri planda kalmaları gerektiğini düşünürler. (Gersick, vd., 1997: 149).

Literatürde yer alan bazı araştırmalar aile işletmelerinde kurucuların başlangıç döneminde çevredeki iş fırsatlarını algılayıp değerlendirme bakımından daha istekli ve atak davranırken zaman içerisinde mevcut faaliyetleri büyütme ve geliştirme konusunda isteksiz ve tutucu davrandıklarını savunmaktadırlar (Zahra vd., 2004: 364; Salvato, 2004; Kellermanns & Eddleston, 2006; 810; Ağca ve Kızıldağ, 2010: 302). Kurucuların bu isteksiz ve tutucu olmalarının temel nedenleri olarak sonraki nesillere servetini bırakma ve sürekli istihdam sağlama arzusu gösterilmektedir (Kellermanns & Eddleston, 2006). Öte yandan kurucunun uyguladığı merkezi karar alma biçimi, birlikte çalıştığı sonraki nesiller tarafından ortaya konmaya çabalanmış girişimsel fikirleri sınırlandırmakta ve bunun sonucunda gelecek nesillerin girişimcilik faaliyetlerini azaltmaktadır (Zahra vd. 2004).

Bu dönemdeki aile işletmelerinin karşısına çıkan önemli güçlüklerden bir diğeri de kurucunun rol değişikliği ve işin “kurumsallaşması”dır. İşletme büyüdükçe roller değişmektedir. Hiyerarşik yapı daha etkin hale gelmekte, iş tanımları ve gerekleri netleşmektedir. İşletme artık kurucu merkezli değildir. Profesyonel yöneticiler aktif duruma gelmektedir (Günver, 2002: 42). İşletmenin tüm aşamalarını yaşamış, onu bebeği gibi büyütmüş olan kurucunun yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi ve değişen rolünü kabullenmesi oldukça zor bir süreçtir. İşletmenin büyümesi sonucunda kurucu, müşterileri, tedarikçileri, vb. ile iletişimde ihtiyaca yanıt veremez duruma gelir (Moore & Mula, 2000: 93). Aslında kurucu burada “Zengin mi yoksa kral mı olmak” konusunda bir tercih yapmak durumundadır (Wasserman, 2011: 131).

Kompleks aile işletmelerinin ilk özelliği birden fazla neslin bir arada bulunmasıdır. Bu şirketlerde üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Birden çok nesli bir arada bulundurmasından dolayı kompleks aile işletmelerinde aile üyelerinin yaşları, mesleki bilgi ve deneyimleri ile kariyerleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla çok sayıda ve farklı beklentide aile bireylerini ve profesyonelleri barındıran kompleks aile işletmeleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir (Gersick vd., 1997: 177).

Kardeş ve kuzen ortaklığında olan aile işletmeleri birkaç aile üyesinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve farklı amaçlarını nasıl uzlaştıracığı ile ilgili önemli bir zorluğu paylaşır. Aileler genişledikçe ve büyüdükçe, amaçlar ve değerler kaçınılmaz olarak daha çeşitli olmaktadır (Ward, 1997: 328).

Karar verme biçimine bakılacak olursa; genellikle birinci nesil tek başına karar verir. İkinci nesilde üyeler birbirlerine ve babaya danışarak hareket ederler. Üçüncü nesil kuzenler işin içine girince koalisyon oluşturma ve tartışarak uzlaşma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Üçüncü kuşağın eğitim seviyesi çok iyidir. Ancak alınan eğitim de beklentiyi yükseltmektedir. Hepsinin kaygısı fark yaratmak olmaktadır. Türkiye’de bulunan aile işletmelerinde, önceki nesillere kıyasla aldıkları eğitimle fark yaratan üçüncü nesil temsilcileri arasında, kısa sürede işletmelerini yenileştirme konusunda ciddi adım atanlar dikkat çekmektedir.

Varis, gelecekte kurucu yerine yönetimde etkin rol üstlenecek kişidir. Sürdürülebilirlik için varisin doğru belirlenmesi, eğitilmesi ve öz yeterliliklerinin geliştirilmesi son derece önemlidir (Karpuzoğlu, 2000: 34). Ülkemizde de olduğu üzere genellikle varis olarak erkek çocuklarının seçimi hâkimdir ve babalarının

yolundan gitmeleri gerektiğine inanılmaktadır. Bu seçimde ataerkil işletme kültürünün etkisi söz konusudur. Ebeveynler tarafından özellikle de en büyük erkek çocuklarına büyüdüklerinde işletmede yönetici lider olarak çalışacakları biçiminde mesajlar verilir. Bu ortamda büyüyen çocuklar bir yerde durumu kabullenip ve zamanı geldiğinde işin başına getirilirler. Çünkü ilk doğan çocuklar ebeveynlerinin davranışlarını saptayıp kopyalamaya eğilimlidirler (Ağca ve Kızıldağ, 2010: 300). İşletme; kişilik, öz yeterlilik ve kariyer tercihleri dikkate alınmaksızın yönetime getirilmiş olan en büyük erkek çocuğun istekleri doğrultusunda da devam edebilir (Kepner, 1983). Bu husus esasında işletmenin sürdürülebilirliğinde büyük bir risk taşır. Longenecker & Schoen (1978: 3), yönetim devrinin, varisin çocukluğunda başlayan uzun bir süreç olduğunu ortaya koymuşlardır. Davis (1986), bir aile işletmesinin farklı kademeleri geçebilmesi için kişisel yeteneklerin ve organizasyonel gelişimin gerekli olduğuna inanmaktadır. Lambrecht (2005: 275) çalışmada, uygun varis belirlemede; hırs, motivasyon, ilgi alanı ve işletmede çalışıp çalışmama isteğinin çok önemli olduğu sonucuna varmıştır. Literatürde bulunan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda kurucudan itibaren diğer nesillerin girişimcilik özelliklerinde farklılıklar olduğu ve bunun da iş ve işletme süreçlerine farklı yansıdığı görülmektedir (Ağca ve Kızıldağ, 2010: 303; Keleş, 2014: 99).

## II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### A. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Örneklemi

Araştırma kapsamında aile işletmelerinde nesillerin (1. Nesil, 2. Nesil ve 3. Nesil) girişimcilik kültüründe farklılık olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır.

Girişimcilik kültürü gereği *risk alma* söz konusudur. Girişimci için risk; bir şeyin işe yarayıp yaramaması, bir değer kazanıp kazanmama, pazara kabul edilip edilmeme, kabul edilebilir bir fiyatta satılıp satılmama vb. şekillerdedir. Girişimcilik kültüründe *başarı gereksinimi* ve *kendine güven* önemli unsurlardır. Her iki unsurun oluşmasında aile yapısı etkin rol oynar. Araştırmalar kişilerin babası başta olmak üzere aile üyelerinden etkilendiğini göstermektedir (Saylan, 2011: 84). Girişimcilik kültüründe *yenilikçilik*, *belirsizlik toleransı* ve *kontrol odağı* diğer önemli unsurlardır. Aile işletmelerinde girişimcilik kültürü unsurları açısından nesiller arasında farklılıklar bulunmaktadır. Öyle ki genç nesiller kurucu aile üyelerinin risk almaktan kaçındıklarını ve teknolojik gelişmeleri göz ardı ettiklerini, kurucular ise sonraki nesillerin kapsamlı düşünmeksizin riskli stratejileri çok çabuk benimsediklerini savunmaktadırlar. Daha eğitilmiş olan genç nesiller yönetim kademesine geldiklerinde, daha bilimsel yollarla karar alma yaklaşımı gösterirken, kurucular sezgilerine dayalı hareket etmektedir (Griffeth vd., 2006). Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, kurucu nesil genellikle statükoyu korumaya yönelik bir eğilim gösterirken sonraki nesiller yenilikçi hareket etmeyi tercih etmektedirler (Kellermans vd., 2008). Karar alma ve uygulama biçimlerindeki farklılık nedenleri arasında Y jenerasyonunun X jenerasyonundan farklı öz yeterlilik algısına sahip olması da yer almaktadır (Keleş, 2014: 100). Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda aile işletmelerinde girişimcilik kültürü nesillere göre farklılıklar gösterebilmektedir (Kellermans & Eddleston, 2006; Ağca ve Kızıldağ, 2010: 303; Keleş, 2014: 99).

Literatür taraması sonucunda belirlenen amaç doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

*Hipotez 1: Aile işletmelerinde girişimcilik kültürü nesillere göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 1<sub>a</sub>: Aile işletmelerinde risk alma ve yenilikçilik eğilimleri nesillere göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 1<sub>b</sub>: Aile işletmelerinde kendine güven nesillere göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 1<sub>c</sub>: Aile işletmelerinde başarı gereksinimi nesillere göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 1<sub>d</sub>: Aile işletmelerinde belirsizlik toleransı nesillere göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 1<sub>e</sub>: Aile işletmelerinde kontrol odağı nesillere göre farklılık göstermektedir.*

Hipotezler geliştirildikten sonra örneklem belirlenmiştir. Türkiye’de işletmecilik tarihi çok eskilere dayanmasına rağmen işletmelerin sürdürülebilirlikleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde Konya ilinde de 4. neslin yönettiği işletme sayısı oldukça azdır. Konya Sanayi Odası’na kayıtlı toplamda 1289 işletme bulunmaktadır. Ancak bunlardan bir kısmı aile işletmesi değildir. Farklı nesilleri kapsamı amacıyla Konya Sanayi Odası’na üye, en az 30 yıllık geçmişi bulunan, anonim ya da limited şirket şeklinde kurulmuş, farklı nesiller tarafından yönetilen aile işletmeleri örneklem olarak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Konya Sanayi Odasına üye işletmelerin adres ve telefon bilgileri alınmıştır. Bilgiler doğrultusunda faaliyet gösteren toplamda 240 işletme olduğu belirlenmiştir. Ancak bu işletmelerden gerek telefon görüşmeleri sonucunda, gerekse de internet adreslerinde yer alan bilgiler doğrultusunda bir kısmının kapandığı ya da el değiştirdiği görülmüştür (14 tanesi). Özellikle nesil değişimi sırasında tek patronlu şirket haline dönüşenler olmuştur. Toplamda 226 aile işletmesinden ancak 145 tanesi anketleri cevaplamıştır. Ancak bu anketlerden 7 tanesi eksik cevaplandırıldığından analiz dışında bırakılmıştır. 138 adet anket analize alınmıştır (%61). Değerlemeye alınan sayı, anlamlılık düzeyi  $\alpha=0,05$  için  $\pm$  % 5 örnekleme hatasına göre, örneklem büyüklüğü açısından anlamlıdır.

## **B. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada anket, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde işletmeyi ve mülakat yapılan katılımcıyı tanıtan demografik bilgiler; ikinci bölümde ise girişimcilik kültürünü ölçmeye yönelik 33 ifadenin yer aldığı 5’li Likert ölçek yer almaktadır. Bu kısımda girişimcilerin “Kontrol Odağı”, “Başarı Gereksinimi”, “Risk Alma”, “Belirsizlik Toleransı”, “Yenilik Yapma” ve “Kendine Güven” özelliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Koh (1996) tarafından geliştirilen ve Yusof vd. (2007) ve Ağca ve Kızıldağ (2010) tarafından çalışmalarında da kullanılmış olan ölçekten yararlanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Girişimcilik kültürü ölçeğinin güvenilirlik düzeyini ölçmek için Cronbach’ Alpha testi uygulanmış ve 0,861 olarak bulunmuştur. Bu değer ankette yer alan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi ile alt boyutlar belirlenmiş; korelasyon analizi ile de bu boyutlar arasındaki

ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise nesiller arası boyutların farklılıklarını görmek amacıyla ANOVA Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi uygulanmıştır.

## C. BULGULAR

### 1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamındaki 138 kişiye ait demografik özellikler aşağıda Tablo 1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı**

| Parametreler  |          | Frekansı   | Yüzde         | Parametreler                  |             | Frekansı   | Yüzde         |
|---------------|----------|------------|---------------|-------------------------------|-------------|------------|---------------|
| Yaşı          | 25-34    | 15         | 10,8          | Kurucu ile Akrabalık Derecesi | Kendisi     | 27         | 19,6          |
|               | 35-44    | 43         | 31,2          |                               | Oğlu        | 55         | 39,8          |
|               | 45-54    | 62         | 44,9          |                               | Damadı      | 13         | 9,5           |
|               | 55+      | 18         | 13,1          |                               | Kızı        | 6          | 4,4           |
| Cinsiyeti     | Erkek    | 130        | 94,2          | Öğrenim Durumu                | Torunu      | 16         | 11,5          |
|               | Kadın    | 8          | 5,8           |                               | Yeğeni      | 21         | 15,2          |
| Medeni Durumu | Evli     | 102        | 73,9          | Öğrenim Durumu                | İlköğretim  | 29         | 21,0          |
|               | Bekâr    | 36         | 26,1          |                               | Lise        | 41         | 29,7          |
| Görevi        | Yönetici | 124        | 89,8          | Öğrenim Durumu                | Lisans      | 58         | 42,0          |
|               | Diğer    | 14         | 10,2          |                               | Lisans Üstü | 10         | 7,3           |
| <b>Toplam</b> |          | <b>138</b> | <b>100,00</b> | <b>Toplam</b>                 |             | <b>138</b> | <b>100,00</b> |

Tablo 1. de görüldüğü üzere 138 katılımcının demografik özelliklere göre dağılımında; 45-54 yaş grubunda (%44,9), erkek (%94,2), evli (%73,9), yönetici (%89,8), kurucunun oğlu (%39,8) ve lisans mezunu (%42) en yüksek orana sahiptir.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Aile İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı**

| Parametreler             |          | Frekansı   | Yüzde        | Parametreler                   |                | Frekansı   | Yüzde        |
|--------------------------|----------|------------|--------------|--------------------------------|----------------|------------|--------------|
| Bulunduğu Sektör         | Makine   | 75         | 54,4         | Çalışan Sayısı                 | 50-100         | 61         | 44,2         |
|                          | Gıda     | 25         | 18,1         |                                | 101-150        | 48         | 34,8         |
|                          | Döküm    | 26         | 18,8         |                                | 151-200        | 25         | 18,1         |
|                          | Mobilya  | 12         | 8,7          |                                | 201-üzeri      | 4          | 2,9          |
| İşletmenin Hukuki Yapısı | Ltd.     | 84         | 60,9         | İşletmede Çalışan Nesil Sayısı | 1.nesil        | 14         | 10,2         |
|                          | Anonim   | 54         | 39,1         |                                | 1.-2.nesiller  | 73         | 52,8         |
| Faaliyet Gösterdiği Yıl  | 30-34    | 69         | 50,0         |                                | 1-2-3.nesiller | 18         | 13,1         |
|                          | 35-39    | 57         | 41,3         |                                | 2.nesil        | 28         | 20,3         |
|                          | 40-üzeri | 12         | 8,7          | 2.-3. nesiller                 | 5              | 3,6        |              |
| <b>Toplam</b>            |          | <b>138</b> | <b>100,0</b> | <b>Toplam</b>                  |                | <b>138</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 2. de görüldüğü üzere 138 aile işletmesinin özelliklerine göre dağılımına bakıldığında; makine sektöründe faaliyet gösteren (% 54,4), limited şirketi biçiminde kurulmuş (%60,9), 30-34 yıl arası geçmişi olan (%50), 50-100 arası

çalışana sahip orta ölçekli (%44,2) ve son olarak 1.-2. nesil bir arada çalıştığı (%52,8) işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

## 2.Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada yer alan temel ölçeğin KMO değerinin 0.60'tan yüksek ve Barlett değerinin 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri setine açıklayıcı faktör analizi uygulanarak ölçek alt boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yapılırken öz değer en az 1 ve daha büyük; varyans değerinin toplam varyansın 2/3'ünü açıklıyor olmasına ve faktör yükünün en az 0,50 olmasına dikkat edilmiştir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda girişimcilik kültürü ölçeği ifadelerinden E10 (0,27) gereken değeri taşımadığından analiz dışı bırakılmıştır. Bulunan değerler Tablo 3'te detaylı biçimde sunulmuştur.

**Tablo 3. Girişimcilik Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı**

| Boyut                                  | Madde | Faktör Yükü | Varyans           | Cronbach's Alpha | Öz Değer | KMO Değeri |
|--|-------|-------------|-------------------|------------------|----------|------------|
| Faktör 1:<br>Risk alma ve yenilikçilik | E2    | ,802        | 41,620            | ,876             | 15,235   |            |
|  | E1    | ,800        |                   |                  |          |            |
|  | E4    | ,795        |                   |                  |          |            |
|  | E3    | ,781        |                   |                  |          |            |
|  | E7    | ,778        |                   |                  |          |            |
|  | E5    | ,702        |                   |                  |          |            |
|  | E6    | ,696        |                   |                  |          |            |
|  | E8    | ,674        |                   |                  |          |            |
|  | E11   | ,623        |                   |                  |          |            |
|  | E9    | ,608        |                   |                  |          |            |
| Faktör 2:<br>Kendine Güven             | E12   | ,597        | 25,008            | ,903             | 10,102   | ,809       |
|  | E17   | ,854        |                   |                  |          |            |
|  | E14   | ,836        |                   |                  |          |            |
|  | E16   | ,819        |                   |                  |          |            |
|  | E15   | ,807        |                   |                  |          |            |
| Faktör 3:<br>Başarı gereksinimi        | E18   | ,791        | 8,973             | ,840             | 4,651    |            |
|  | E13   | ,760        |                   |                  |          |            |
|  | E23   | ,779        |                   |                  |          |            |
|  | E19   | ,763        |                   |                  |          |            |
|  | E20   | ,758        |                   |                  |          |            |
| Faktör 4:<br>Belirsizlik toleransı     | E21   | ,610        | 4,509             | ,863             | 3,207    |            |
|  | E22   | ,602        |                   |                  |          |            |
|  | E24   | ,599        |                   |                  |          |            |
|  | E27   | ,860        |                   |                  |          |            |
|  | E25   | ,854        |                   |                  |          |            |
| Faktör 5:<br>Kontrol odağı             | E26   | ,791        | 2,802             | ,869             | 2,098    |            |
|  | E29   | ,720        |                   |                  |          |            |
|  | E28   | ,694        |                   |                  |          |            |
|  | E30   | ,747        |                   |                  |          |            |
|  | E31   | ,673        | Toplam:<br>82,912 | Toplam:<br>,861  |          |            |

Yapılan analiz sonucunda toplam varyansı % 82,912 olan beş alt faktör oluşmuştur. Birinci faktöre *Risk alma ve Yenilikçilik* (toplam varyansı %41,620), 2. faktöre *Kendine güven* (toplam varyansı %25,008), 3. faktöre *Başarı gereksinimi*



(toplam varyansı % 8,973), 4. faktöre *Belirsizlik toleransı* (toplam varyansı %4,509) ve 5. faktöre *Kontrol odağı* (toplam varyansı %2,802) adı verilmiştir (bkz. Tablo 3).

### 3.Korelasyon Analizi

Girişimcilik kültürü ölçeği alt faktörlerinin birbirleriyle ilişkilerini görmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Korelasyon Analizi

|                           |   | Risk alma ve yenilikçilik | Kendine Güven | Başarı gereksinimi | Belirsizlik toleransı | Kontrol odağı |
|---------------------------|---|---------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|---------------|
| Risk alma ve yenilikçilik | R | 1                         |               |                    |                       |               |
| Kendine Güven             | R | ,425**                    | 1             |                    |                       |               |
| Başarı gereksinimi        | R | ,348**                    | ,451*         | 1                  |                       |               |
| Belirsizlik toleransı     | R | ,203**                    | ,205*         | ,291**             | 1                     |               |
| Kontrol odağı             | R | ,371**                    | ,309**        | ,264*              | ,207**                | 1             |

**Not:**\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, \*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 4'deki sonuçlar incelendiğinde, girişimcilik kültürü ölçeğinin her bir alt boyutunun birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki kendine güven ile başarı gereksinimi alt boyutu arasında görülmektedir (% 45,1). Buna göre kendine güven arttıkça başarı gereksinimi de artmaktadır.

### 4. Nesiller Arası Girişimcilik Kültürü Farklılıklarını Gösteren ANOVA Testi

Girişimcilik kültürü ölçeğinin alt boyut değerlerinin nesiller arası farklılık taşıyıp taşımadığını görmek için öncelikle veri setine normal dağılım testi uygulanmıştır. Normal dağılıma uygunluğunu test etmek için “Kolmogorov-Smirnov” normalite sınaması yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen p değerleri (anlamlılık değeri) 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p=0,87$ ;  $p=0,70$ ;  $p=0,95$ ;  $p=0,23$ ;  $p=0,39$ ), tüm alt boyutlardaki değerlerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Daha sonrasında aile işletmelerinin buldukları nesillere göre, girişimcilik kültürü alt boyutlarının (risk alma ve yenilikçilik, kendine güven, başarı gereksinimi, belirsizlik toleransı ve kontrol odağı) farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 5.** Aile İşletmelerinde Nesiller Arası Girişimcilik Kültürü Farklılıklarını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

| Faktörler                              | Nesiller       | n  | Ortalama | Stardart Sapma | F    | P    |
|--|----------------|----|----------|----------------|------|------|
| Risk alma ve yenilikçilik toplam puanı | 1.nesil        | 14 | 3,98     | 1,54           | 7,95 | 0,00 |
|  | 1.-2.nesiller  | 73 | 4,03     | 1,60           |      |      |
|  | 1-2-3.nesiller | 18 | 4,87     | 1,63           |      |      |
|  | 2.nesil        | 28 | 3,39     | 1,49           |      |      |
|  | 2.-3. nesiller | 5  | 3,59     | 1,88           |      |      |
| Kendine Güven                          | 1.nesil        | 14 | 4,01     | 0,62           | 4,20 | 0,00 |

|   |                |    |      |      |      |             |
|---|----------------|----|------|------|------|-------------|
| <b>toplam puanı</b>                       | 1.-2.nesiller  | 73 | 3,32 | 0,64 |      |             |
|   | 1-2-3.nesiller | 18 | 3,30 | 0,75 |      |             |
|   | 2.nesil        | 28 | 3,04 | 0,68 |      |             |
|   | 2.-3. nesiller | 5  | 3,35 | 0,83 |      |             |
| <b>Başarı gereksinimi toplam puanı</b>    | 1.nesil        | 14 | 4,39 | 0,55 | 3,67 | <b>0,01</b> |
|   | 1.-2.nesiller  | 73 | 4,28 | 0,56 |      |             |
|   | 1-2-3.nesiller | 18 | 4,43 | 0,61 |      |             |
|   | 2.nesil        | 28 | 4,73 | 0,53 |      |             |
| <b>Belirsizlik toleransı toplam puanı</b> | 1.nesil        | 14 | 4,63 | 1,63 | 2,34 | <b>0,00</b> |
|   | 1.-2.nesiller  | 73 | 4,95 | 1,91 |      |             |
|   | 1-2-3.nesiller | 18 | 4,47 | 0,66 |      |             |
|   | 2.nesil        | 28 | 4,50 | 1,65 |      |             |
| <b>Kontrol odağı toplam puanı</b>         | 1.nesil        | 14 | 4,89 | 0,60 | 4,56 | <b>0,01</b> |
|   | 1.-2.nesiller  | 73 | 4,86 | 0,58 |      |             |
|   | 1-2-3.nesiller | 18 | 4,85 | 0,61 |      |             |
|   | 2.nesil        | 28 | 4,31 | 0,40 |      |             |
| <b>Girişimcilik kültürü toplam puanı</b>  | 1.nesil        | 14 | 4,05 | 0,59 | 8,12 | <b>0,00</b> |
|   | 1.-2.nesiller  | 73 | 4,96 | 0,61 |      |             |
|   | 1-2-3.nesiller | 18 | 3,87 | 0,52 |      |             |
|   | 2.nesil        | 28 | 3,15 | 0,57 |      |             |
|   | 2.-3. nesiller | 5  | 3,02 | 0,59 |      |             |

Tablo 5’te bulunan aile işletmelerinin **risk alma ve yenilikçilik eğilimleri** puanları ortalamalarının, buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=7,95$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>a</sub>*: “Aile işletmelerinde risk alma ve yenilikçilik eğilimleri nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; 1-2-3. neslin bir arada iş başında olduğu işletmelerin risk alma ve yenilikçilik eğilimleri puanları, diğer nesillerin (1., 1.-2., 2., 2-3. nesil) bir arada çalıştıkları işletmelerin risk alma ve yenilikçilik eğilimleri puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin **kendine güven** puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=4,20$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur (bkz. Tablo 5). Sonuçlara göre *hipotez 1<sub>b</sub>*: “Aile işletmelerinde kendine güven nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; 1. neslin iş başında olduğu işletmelerin kendine güven puanları diğer nesillere göre daha yüksektir. 1. nesil girişimcilerin işletmenin kurucusu olmaları kendilerine bu güveni vermektedir. Diğer nesil girişimciler kendilerini ispat etme çabası içerisinde bulduklarından kendilerine güven noktasında sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin **başarı gereksinimi** puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=3,67$ ;  $p=0,001$ ) bulunmuştur (bkz. Tablo 5). Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>c</sub>*: “Aile işletmelerinde başarı gereksinimi nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; 2-3. neslin birlikte iş başında olduğu işletmelerin başarı gereksinimi puanları diğer nesillere göre daha yüksektir. Bunda 3. neslin kurucu önceki nesillere kendini ispat etme çabası yatmaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin **belirsizlik toleransı** puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=2,34$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur (bkz. Tablo 5). Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>d</sub>*: “Aile işletmelerinde belirsizlik toleransı nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; 1-2. neslin iş başında olduğu işletmelerin belirsizlik toleransı diğer nesillere göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin **kontrol odağı** puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=4,56$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur (bkz. Tablo 5). Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>e</sub>*: “Aile işletmelerinde kontrol odağı nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; 1. neslin iş başında olduğu işletmelerin kontrol odağı diğer nesillere göre daha yüksektir. Kurucunun onayı olmadan aile üyeleri ve çalışanlar karar verememekte, alt kademelerde alınacak kararlar kurucuyu beklemekte ve stratejik kararlar ihmal edilebilmektedir. Bu durum kurucunun gereksiz işlerle zaman kaybetmesine ve öncelikli kararlarda yetkin olamamasına yol açabilmektedir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin **girişimcilik kültürü toplam puan** ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=8,12$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur (bkz. Tablo 5). Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1*: “Aile işletmelerinde girişimcilik kültürü nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; 1-2. neslin birlikte iş başında olduğu işletmelerin toplam girişimcilik kültürü puanları, diğer nesillerin (1. 1-2-3, 2., 2-3.nesil) bir arada çalıştıkları işletmelerin toplam girişimcilik kültürü puanlarından yüksek bulunmuştur.

## SONUÇ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de yönlendirici bir dinamik unsur olan aile işletmeleri, ekonomik yükünün yanı sıra, toplumsal ve siyasal denge unsuru olma yönleriyle ekonomimizin yapı taşı oluşturmaktadır. Aile işletmeleri faaliyetlerinin gelişerek devam etmeleri ülke ekonomimiz için büyük önem arz

etmektedir. Bu önem, günümüz rekabet koşulları ve kıt olan kaynakları verimli bir şekilde kullanma zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda, çok daha büyük anlam ve zorluk taşımaktadır.

Bu araştırmada, aile işletmelerinde nesillerin girişimcilik kültüründe farklılık yaşanıp yaşanmadığı incelenmiştir. Literatürde yer alan girişimcilerin risk alma ve yenilikçilik, kendine güven, başarı gereksinimi, belirsizlik toleransı ve kontrol odağı özellikleri bu çalışmada girişimcilik kültürü alt boyutları olarak kabul edilmiştir. Girişimcilik kültürü ölçeğinin güvenilirlik düzeyi için Cronbach' Alpha testi uygulanmış ve 0,861 olarak bulunmuştur. Bu değer ankette yer alan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonrasında açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 82,912 olan beş alt faktör oluşmuştur. Birinci faktöre *Risk alma ve Yenilikçilik* (toplam varyansı %41,620), 2. faktöre *Kendine güven* (toplam varyansı %25,008), 3. faktöre *Başarı gereksinimi* (toplam varyansı % 8,973), 4. faktöre *Belirsizlik toleransı* (toplam varyansı %4,509) ve 5. faktöre *Kontrol odağı* (toplam varyansı %2,802) adı verilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşturulan bu alt boyutlar arasında ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, girişimcilik kültürü ölçeğinin her bir alt boyutunun birbirleri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. En düşük ilişki, belirsizlik toleransı ile risk alma ve yenilikçilik alt boyutları arasında (,203); en güçlü ilişki ise kendine güven ile başarı gereksinimi alt boyutları arasında görülmektedir (,451). Bu sonuca göre, kendine güven arttıkça başarı gereksinimi de artmaktadır.

Literatür taraması sonucu belirlenen amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin testi öncesinde "Kolmogorov-Smirnov" normallik sınaması yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen p değerleri (anlamlılık değeri) 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p=0,87$ ;  $p=0,70$ ;  $p=0,95$ ;  $p=0,23$ ;  $p=0,39$ ), tüm alt boyutlardaki değerlerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür. Daha sonrasında aile işletmelerinin aile işletmelerinin risk alma ve yenilikçilik eğilimleri puanları ortalamalarının, buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=7,95$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>a</sub>*: "*Aile işletmelerinde risk alma ve yenilikçilik eğilimleri nesillere göre farklılık göstermektedir*" kabul edilmiştir. Tukey analizi sonucunda; 1-2-3. neslin bir arada iş başında olduğu işletmelerin risk alma ve yenilikçilik eğilimleri puanları, diğer nesillerin (1., 1.-2., 2., 2-3. nesil) bir arada çalıştıkları işletmelerin risk alma ve yenilikçilik eğilimleri puanlarından yüksek bulunmuştur. Nitekim literatürde yer alan çalışmalarda benzer sonuçlar bulunmaktadır (Griffeth, vd.,2006; Kellermans, vd., 2008; Jaffe & Lane, 2004).

Örnekleme oluşturan aile işletmelerinin kendine güven puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=4,20$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur. Sonuçlara göre *hipotez 1<sub>b</sub>*: "*Aile işletmelerinde kendine güven nesillere göre farklılık göstermektedir*" kabul edilmiştir. Hangi grubun farklılık oluşturduğunu tespit etmek için yapılan Tukey analizi sonucunda; 1. neslin iş başında olduğu işletmelerin kendine güven puanları diğer nesillere göre daha yüksektir. Ağca ve Kızıldağ, (2010) çalışmasında benzer sonuca ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin başarı gereksinimi puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=3,67$ ;  $p=0,001$ ) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>c</sub>*: “Aile işletmelerinde başarı gereksinimi nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Yapılan Tukey analizi sonucunda; 2-3. neslin birlikte iş başında olduğu işletmelerin başarı gereksinimi puanları diğer nesillere göre daha yüksektir. Bunda 3. Neslin kurucu önceki nesillere kendini ispat etme çabası yatmaktadır. Elde edilen sonuç literatürdeki çalışmaları desteklemektedir (Salvato, 2004).

Yine araştırmaya katılan aile işletmelerinin belirsizlik toleransı puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=2,34$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>d</sub>*: “Aile işletmelerinde belirsizlik toleransı nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Tukey analizi sonucunda; 1-2. neslin iş başında olduğu işletmelerin belirsizlik toleransı diğer nesillere göre daha yüksek bulunmuştur. Literatürle benzer sonuçlar bulunmaktadır (Gersick, vd., 1997).

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin kontrol odağı puanları ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=4,56$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre *hipotez 1<sub>e</sub>*: “Aile işletmelerinde kontrol odağı nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Farklılık oluşturan grubun tespit etmek için yapılan Tukey analizi sonucunda; 1. neslin iş başında olduğu işletmelerin kontrol odağı diğer nesillere göre daha yüksektir. Kurucunun onayı olmadan aile üyeleri ve çalışanlar karar verememekte, alt kademelerde alınacak kararlar kurucuyu beklemekte ve stratejik kararlar ihmal edilebilmektedir. Bu durum kurucunun gereksiz işlerle zaman kaybetmesine ve öncelikli kararlarda yetkin olmasını engelleyebilmektedir (Dyer, 1986; Cruz ve Nordqvist, 2012).

Girişimcilik kültürü toplam puan ortalamalarının buldukları nesillere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=8,12$ ;  $p<0,001$ ) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre *hipotez 1*: “Aile işletmelerinde girişimcilik kültürü nesillere göre farklılık göstermektedir” kabul edilmiştir. Yapılan Tukey analizi sonucunda; 1-2. neslin birlikte iş başında olduğu işletmelerin toplam girişimcilik kültürü puanları, diğer nesillerin (1. 1-2-3, 2., 2-3.nesil) bir arada çalıştıkları işletmelerin toplam girişimcilik kültürü puanlarından yüksek bulunmuştur. Literatürde girişimcilik kültürü açısından nesiller arasında farklılıklar olduğuna yönelik benzer sonuçlara sahip çalışmalar bulunmaktadır (Zahra vd., 2004; Kellermanns ve Eddleston, 2006). ANOVA testi sonuçlarına göre araştırma başında oluşturulan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Kısacası girişimcilik kültürü nesiller arası farklılık göstermektedir.

Aile işletmelerinin yaşam eğrisinde farklı evrede farklı özellikler göstermesine rağmen kurucunun işletme üzerinde çok büyük ve baskın bir etkisi söz konusudur. İşletme neredeyse kurucu ile bütünleşmiştir. Bu nedenle kuruculara, işletmelerini sürekli kılmak konusunda büyük bir istek vardır. Ancak aile işletmelerinde birinci nesil olarak adlandırılan kurucuların, genellikle şirkete verdikleri emek doğrultusunda şirketi sahiplenmeleri, merkezîyetçi bir yönetim

anlayışı benimsemeleri ve profesyonel yöneticilere güvensizlikleri sonucu işletmenin modern bir anlayış ile yönetilmesi güçleşmektedir. Bu tutum ise sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. Sürdürülebilirlik anlayışında kuruculara büyük görevler düşmektedir. Yeniliğe daha açık olmalı ve aile-iş ilişkilerini daha dengeli devam ettirmelidirler. Varislere karşı daha profesyonel yaklaşarak, onların gelişmelerine yönelik fırsatlar vermelidirler. Özellikle kendilerini ispat etme çabaları hususunda oluşan stresin ortadan kalkmasında onlara destek olmalıdırlar. Sezgisel başarıları, fırsatları değerlendirme kıvraklığı, yüksek iletişim becerisi gibi konularda rehberlik etmelidirler. Onlara yaşayarak öğrenme imkânı vermelidirler. Çünkü girişimci kişilik, doğuştan gelen genetik özelliklerin yanı sıra aile ve eğitim gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Aile işletmelerinde girişimci nesillerin devamı için çevresel faktörlerin önemi unutulmamalıdır. Eğer bu kurum kültürü haline dönüştürülebilirse sonraki nesillerin işi kolaylaşmış olacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerin örnek kütleyi temsil yeterliliği olmasına rağmen araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlı kalmıştır. Çünkü araştırma örnekleminde sadece Konya Sanayi Odası üyesi ve en az otuz yıllık geçmişi olan 138 aile işletmesi yer almıştır. Ancak işletmelere ulaşma zorluğu ve zaman temel kısıtlayıcı olmuştur. Farklı illerde ve bölgelerdeki aile işletmeleri hatta bölgeler arası karşılaştırma yapılması ülke genelinde farklı bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir. Ayrıca elde edilen bulgular farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırılarak literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AĞCA, V. ve KIZILDAĞ, D. (2010), “Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor mu?”, *4. Aile İşletmeleri Kongresi*, 16-17 Nisan, İstanbul: 299-316.
- ATEŞ, R. (2008), *KOBİ Doktoru, 155 Kritik Soru*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- BERTRAND, M. & SCHOAR, A. (2006), “The Role of Family in Family Firms”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol: 20, No: 2, Spring: 73-96.
- CRUZ, C. & NORDQVIST, M. (2012), “Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective”, *Small Bus Econ*, Vol: 38: 33-49.
- ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (2007), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- DAVIS, P. (1986), “Family business: Perspectives on Change”, *Agency Sales Magazine*, June: 9-16.
- FUKUYAMA, F. (1998). *Güven*, Çev: Ahmet Bugdaycı, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. & LANSBERG, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, United States of America.
- GRIFFETH, R.W., ALLEN, D.G. & BARRETT, R. (2006), “Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model”, *Human Resource Management Review*, 16: 490-507.
- GROTE, J. (2003), “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”, *Family Business Review*, Vol:16, No: 2, June: 113-124.
- GÜLEŞ, H.K., ARICIOĞLU, M.A., ERDİRENÇELEBİ, M. (2013), *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik ve Uyum*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- GÜNVER, B. A. (2002), *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 18, İstanbul.

- JAFFE, D.T. & LANE, S.H. (2004), "Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment-Owning Families", *Family Business Review*, March, 171(1): 81-98.
- KARPUZOĞLU, E. (2000), *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- KELEŞ, S. (2014), "Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.5, S.11: 95-109.
- KELLERMANN, F.W. & EDDLESTON, K. (2006), "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 809-830.
- KELLERMANN, F. W., EDDLESTON, K. A., BARNETT, T. & PEARSON, A. (2008), "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm", *Family Business Review*, Vol: 21, No: 1, March 2008: 1-14.
- KEPNER, E. (1983), "The Family and The Firm: A Coevolutionary Perspective" *Organizational Dynamics*, Vol: 12, No: 1, Summer: 57-71.
- KIRIM, A. (2007), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık: 293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.
- KOH, H.C. (1996), "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students", *Journal of Managerial Psychology*, 11(3): 12-25.
- LAMBRECHT, J. (2005), "Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model", *Family Business Review*, Vol: 18, No: 4, December: 267-282.
- LEE, S. (2000), *A Historical Case Study of The Survavil A Fourth Generation Family Business*, Capella University, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, August.
- LONGENECKER, J. G. & SCHOEN, J. E. (1978), "Management Succession in The Family Business", *Journal of Small Business Management*, Vol: 16: 1-6.
- LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PETTY, J. W. & PALICH, L. E. (2006), *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 13<sup>th</sup> Edition, United States of America.
- MOORES, K. & MULA, J. (2000), "The Saliency of Market, Bureacratic and Clan Controls in the Management of Family Firms", *Family Business Review*, Vol: 13, Issue: 2, June: 93.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer. (2007), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Genişletilmiş 6. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- ÖZKAYA, M. O. ve ŞENGÜL, C. (2006), "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1: 109-126.
- PRATT, J. H. & DAVIS, J. A. (1986), "Measurement and Evaluation of the Population of Family-owned and Home-based Business", *US Small Business Administration Report*, No: 9202-AER-85, Washington, DC Government Printing Office.
- QUINN, R. E. & CAMERON, K. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol: 29, No: 1, January: 33-51.
- SALVATO, C. (2004), Predictors of Entrepreneurship in Family Firms, *The Journal of Private Equity*, Summer: 68-76.

- SAYLAN, U. (2011), *Girişimcilik Kültürü: Balıkesir’de Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- SIRMON, D. G. & HITT, M. A. (2003), “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol: 27, Summer 2003: 339-358.
- WARD, J. L. (1997), *Keeping The Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, United States of America.
- WASSERMAN, N. (2011), “Kurucunun İkilemi” Başarılı Girişimcilik, Harvard Business Review, MESS Yayınları, İstanbul: 123-139.
- VURAL, B. A. & SOHODOL, Ç. (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul: 325- 334.
- YELKİKALAN, N. (2006). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12) 2006 / 2: 195-209.
- YUSOF, M, SANDHU, M.S & JAIN K. K. (2007), “Relationship Between Psychological Characteristics and Entrepreneurial Inclination: A Case Study of Students At University Tun Abdul Razak (UNITAR) Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol: III, Issue: 2, September.
- ZAHRA, S.A. (1996), “Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713–1735.
- ZAHRA S.A., HAYTON J.C. & SALVATO C. (2004), “Entrepreneurship In Family vs. Non-Family Firms: A Resourcebased Analysis of The Effect of Organizational Culture”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 363–381.