

147 682

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR ARASI İLİŞKİLER ÜZERİNE
ANTAKYA'DA BİR ARAŞTIRMA

KEREM EMRE ZEYBEKOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATAY
Ocak,2004

M.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Feri Bilgin
Ünvanı, Adı SOYADI
(Danışmanı)

Üye : Prof. Dr. Cemal Yükselen
Ünvanı, Adı SOYADI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Muharrem Güneş
Ünvanı, Adı SOYADI

Üye :
Ünvanı, Adı SOYADI

Üye :
Ünvanı, Adı SOYADI

Kod No : 44

Yukarıdaki imzaların adı geçen Öğretim Üyelerine ait olduğunu onaylarım



Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Sos. Bil. Enst. Müdürü

ÖNSÖZ

Aile şirketleri, ülke ekonomilerinin vazgeçilmez unsurları haline gelmişlerdir. Ülkelerin kalkınma hareketlerinde şüphesiz en önemli rolü bu şirketler üstlenmişlerdir.

Özel teşebbüs içerisinde sayısı en fazla olan aile şirketleri, aynı zamanda en hızlı şekilde faaliyetlerine son verebilmektedirler. Sorunlarının temelinde rekabet ortamı, finansal kaynaklarının kıtlığı, faaliyet gösterdikleri ülkenin piyasa koşulları yanı sıra şirketin kendi bünyesinde meydana gelen sorunlar yüzünden de faaliyetlerine son verebilmektedirler. Aile şirketlerinin kendi bünyelerinde meydana gelen sorunların nedenleri arasında kuşaklar arasında yaşanan çatışmalar bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle aile şirketlerinde bulunan aile bireyleri ve bu bireyler arasındaki ilişkinin boyutlarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamın birinci ve ikinci bölümünde, aile şirketleri ile ilgili temel kavramların ve bu şirketlerin özelliklerinin tanımları bulunmaktadır.

Bu tanımları takip eden üçüncü ve dördüncü bölümde, aile şirketlerindeki kuşaklar ve bu kuşaklar arasındaki ilişkilerin tanımları ve özellikleri ele alınmış ; çalışmada elde edilen bilgiler doğrultusunda dördüncü bölümde özgün bir model oluşturulmuş ve çalışma bu doğrultuda tamamlanmıştır.

Çalışmalarım esnasında danışmanlığımı yapan Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Fevzi Bilgin'e, çalışmamın tamamında büyük bir özveriyle bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN'E ve katkılarından dolayı sayın Yrd. Doç. Dr. Muharrem Güneş ve Ümit Yazıcı'ya teşekkürlerimi sunarım.

Kerem Emre Zeybekoğlu

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

Sayfa No

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
ÇİZELGELER LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	3
2.1. Aile Şirketinin Yaşam Evreleri	5
2.2. Aile Şirketinin Kuruluş Biçimleri	9
2.3. Aile Şirketinin Özellikleri	
2.4. Aile Şirketinin Yönetim Biçimleri	13
2.5. Aile Şirketinin Sahip Olduğu Avantaj Ve Dezavantajlar	14
2.6. Dünyada Ve Türkiye’de Aile Şirketi Örnekleri	18
3. AİLE ŞİRKETİNDE KUŞAKLAR VE KUŞAKLAR ARASI İLİŞKİLER	20
3.1. Aile Şirketinde Kuşaklar Ve Özellikleri	20
3.1.1. Birinci Kuşak	21
3.1.1.1. Girişimci Tanımı	22
3.1.1.2. Girişimcinin Özellikleri	24
3.1.2. İkinci Kuşak	26
3.1.2.1. Varis tanımı	27
3.1.2.2. Varisin Özellikleri	29
3.1.3. Üçüncü Kuşak	31
3.1.3.1. Kuzenler Topluluğu	32
3.1.3.2. Üçüncü Kuşağın Özellikleri	32
3.2. Kuşaklar Arasındaki İlişkiler	33

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	41
4.1. Araştırmanın Amacı	41
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları Ve Kavramsal Modeli	42
4.3. Araştırma Metodolojisi	46
4.3.1. Araştırma Modeli	46
4.3.2. Veri Toplama Yöntemi	46
4.3.3. Anakütle Seçimi Ve Örnekleme Süreci	46
4.3.4. Araştırma Hipotezleri	46
4.4. Verilerin Analizi	48
4.4.1. Aile Bireylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	48
4.4.1.1. Birinci Kuşak İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler	48
4.4.1.2. İkinci Kuşağa Ait Tanımlayıcı Bilgiler	50
4.4.2. Birinci Kuşak İle İlgili Değişkenler	52
4.4.3. İkinci Kuşak İle İlgili Değişkenler	59
4.4.4. Şirket İle İlgili Değişkenler	64
4.4.5. Değişkenlerle İlgili Hipotezlerin Analizi	66
4.4.5.1. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Şirkette Kullandığı Yetki Düzeyi Arasındaki İlgili Testi	66
4.4.5.2. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlgili Testi	67
4.4.5.3. Babanın Şirkette Kullandığı Yetki İle İkinci Kuşağın Rekabet Durumu Arasındaki İlgili Testi	68
4.4.5.4. Babanın Öğrenim Düzeyi İle Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlgili Testi	69
4.4.5.5. Babanın Yönetim Tutumu İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlgili Testi	69
4.4.5.6. Babanın Şirket İçerisinde Kullandığı Karar Verme Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlgili Testi	70
4.4.5.7. Babanın Üstlendiği Liderlik Tipi İle Şirketin Yönetim Şekli	

Arasındaki İlgi Testi	70
4.4.5.8. İkinci Kuşaktaki Bireyler Arasındaki Güç Dağılımı İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlgi Testi	71
4.4.5.9. Babanın Geleneklerine Bağlılığı İle Kızların İşe Dahil Olmalarını İstemesi Arasındaki İlgi Testi	72
4.4.5.10. Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi İle Çocukların Öğrenim Durumları Arasındaki İlgi Testi	73
4.4.5.11. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Geleneklerine Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlgi Testi	73
4.4.5.12. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlgi Testi	73
4.4.5.13. Babanın Öğrenim Durumu İle Kullandığı Liderlik Tipi Tipi Arasındaki İlgi Testi	74
4.4.5.14. Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi İle Babanın Varislere Karşı Tutumu Arasındaki İlgi Testi	75
4.4.5.15. Babanın İkinci Kuşağın Girişimlerini Destekleme Düzeyi İle Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları Arasındaki İlgi Testi	75
4.4.5.16. Babanın İkinci Kuşağa Verdiği Yetki Düzeyi İle Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları Arasındaki İlgi Testi	76
4.4.5.17. Babanın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlgi Testi	77
4.4.5.18. İkinci Kuşağın Öğrenim Düzeyleri İle İkinci Kuşağın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi Arasındaki İlgi Testi	77
4.4.5.19. İkinci Kuşak “Babanın Şirketteki Çalışanlarına Ve Emektarlara Karşı Tutumu Patron-Çalışan İlişkisi Şeklindedir” Yargısına Katılma Düzeyi	78
4.4.5.20. İkinci Kuşağın “Girişimci-baba Şirket İçerisinde Diğer Akrabaların Bulunmasına Karşıdır” Yargısına Katılma Düzeyleri	78

4.4.5.21. İkinci Kuşanın “Babanın Şirket İçerisinde Kız Çocuklarının Da Bulunmasını Fazla Görmektedirler” Yargısına Katılma Düzeyleri	79
4.4.5.22. “Babanın Geçmiş İş Tecrübelerinin İkinci Kuşağa Etkileri Fazladır” Yargısına Katılma Düzeyi	79
4.4.5.23. “Sosyal Statü İkinci Kuşak İçin Önemlidir” Yargısının Testi	80
4.4.6. Araştırma Sonuçları	80
4.5. Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirliği	82
5. GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	87
EK-1 Görüşme Planı	90



ÖZET
AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR ARASI İLİŞKİLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kerem Emre Zeybekoğlu

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fevzi Bilgin

Ocak 2004, 94 sayfa

Aile şirketi, ülke ekonomilerinin en önemli yapılarından. Buna rağmen bu şirketlerin bir çoğu uzun süreli bir yaşam sürememektedirler. Yaşam süreçleri içerisinde, kurulan aile şirketlerinden yarıdan fazlası ilk 5-10 yıl içerisinde son bulmaktadır. Şirketin bir sonraki aile bireylerine ulaşması daha zor olmaktadır.

Bu sorunun nedenlerine bakıldığında aile şirketlerinin son bulmasında iki farklı etkenin rol aldığı görölmektedir. Birincisi dış etkenler diye adlandırılan şirketin faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik olayları, pazar yapısı, rekabet ve finansal kaynak sağlamanın zorluğudur. İkincisi ise, iç etkenler olarak adlandırılır. Şirket içerisinde bireyler arası uyumsuzluk, rekabet, kuşaklar arası anlaşmazlık dış etkenler gibi aile şirketinin sona ermesine neden olmaktadır.

Yapı olarak diğer şirket türlerine göre farklılık gösteren aile şirketinin bu farklılıkların temelini şirket ve aile kavramını aynı anda taşıyor olması oluşturmaktadır. Son yıllarda aile şirketleri hakkında bir çok araştırma yapılmış olmasına rağmen bu şirketlerin yönetim şekilleri, genel yapıları dışında fazla irdelenmemiştir. Oysa aile şirketlerinde yönetim ve şirket yapısı dışında, şirketi oluşturan bireylerin de yapıları, tutumları ve birbirleriyle olan ilişkileri de incelenmelidir.

Araştırmada şirket içerisindeki bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin kuşaklar arasındaki boyutu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 17 şirket üzerinden, her şirketten ikinci kuşak mensubu bir kişiyle görüşölmüştür.

Kuşaklar arasındaki ilişkinin ne konumda olduğunu belirlemeye yönelik şirket, birinci kuşak ve ikinci kuşak hakkında bilgi almayı sağlayacak 42 değişken belirlenmiştir.

Araştırma çerçevesinde konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış, konu ile ilgili önceden yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda özgün bir model oluşturulmuştur.

Anahtar kelimeler: Aile şirketi, Küçük İşletmeler, Aile Şirketlerinde Kuşaklar, Girişimcilik, Küçük Aile İşletmeleri, Aile Şirketlerinde Yönetim, Aile Şirketlerinde Sorunlar.



ABSTRACT
A STUDY ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN
THE TWO GENERATIONS IN
FAMILY FIRMS

Kerem Emre Zeybekoğlu
Business Department, Master Of Science
Supervisor: Y.Doç. Dr. Fevzi Bilgin
January 2004, 94 pages

A family business is one of the most important structures of a country's economy. However many of these firms cannot survive for a long time. More than half of the firms established by families have collapsed in the first five or ten years time in their establishment time. It has become more difficult for a family business to reach to the latter family members.

When the reasons of the bankruptcy are examined two different facts can be seen. The first one is external effects. The economic events of the country in which the business has been working, its marketing structure, competition, difficulty in supplying financial sources.

The second one can be called internal effects: conflicts among the individuals in the firm, competition among them, disagreement among these individuals. These internal effects cause the bankruptcy of the family firms as well as the external effects do.

Family businesses have different characteristics when compared with other kinds of companies. The differences are derived from the being the "company" and "family" concepts together. Although many researches have been done about family businesses, their management and general structures haven't been studied in details.

However, in family businesses not only the management and the structure of the company but also the individuals in the company, the relationship among them, their characteristics should be studied on..

In this study, the dimension of the company relationships among the individuals in the company of the generations has been tried to be found out. 17 companies have taken place in the study and a person from second generation has been interviewed.

42 variances have been determined in order to see the position of the relationship between the two generations and have knowledge about the first and second generations.

Many local and foreign resources about the matter have been scanned and the investigations done before have been checked. Due to this information a special model has been formed.

Key words: Family Business, Small Business, Generations In Family Firms, Entrepreneurship, Management Of Family Firms, Problems In Family Firms, Small Family Firms



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge No		Sayfa No
Çizelge 1.	Ward'ın Aile Şirketinin Evrimsel Basamakları	8
Çizelge 2.	Aile Ve Şirketin Zıtlama Alanları	17
Çizelge 3.	Kayıtlı Şirketlerin Yüzdesi Olarak Aile Şirketleri	18
Çizelge 4.	Birinci Kuşağın Yaşları	48
Çizelge 5.	Birinci Kuşağın Öğrenim Düzeyi	49
Çizelge 6.	Birinci Kuşağın Şirketteki Konumu	49
Çizelge 7.	Birinci Kuşağın Meslek Hayatları	50
Çizelge 8.	İkinci Kuşağın Yaşları	50
Çizelge 9.	İkinci Kuşağın Öğrenim Durumları	51
Çizelge 10.	İkinci Kuşağın Şirketteki Konumu	51
Çizelge 11.	İkinci Kuşağın Şirketteki Çalışma Süreleri	51
Çizelge 12.	Babanın Şirket İçerisinde Kullandığı Yetki Düzeyi	52
Çizelge 13.	Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi	52
Çizelge 14.	Babanın İkinci Kuşağın Rekabeti Durumunda Gösterdiği Tutum	53
Çizelge 15.	Babanın Varislere Karşı Tutumu	53
Çizelge 16.	Babanın Geleneklere Bağlılık Düzeyi	54
Çizelge 17.	Babanın Şirkette Kullandığı Yönetim Şekli	54
Çizelge 18.	“Babanın Şirketteki Çalışanlarına Ve Emektarlarına Karşı Tutumu Patron-Çalışan Şeklindedir” Yargısına Katılma Düzeyi	55
Çizelge 19.	Girişimci Diğer Akrabaların Şirkette Bulunmalarına Karşıdır	55
Çizelge 20.	Babanın Şirket İçerisindeki Karar Verme Şekilleri	56
Çizelge 21.	Girişimci Babanın Üstlendiği Rollerini Kullanma Şekli	56
Çizelge 22.	Babanın Şirket İçerisinde Varisleri İle Rekabet Düzeyi	56
Çizelge 23.	Babanın İkinci Kuşağın Yaptığı İşe Müdahale Düzeyi	57
Çizelge 24.	Baba İçin Sosyal Statünün Önemi Düzeyi	57
Çizelge 25.	Babanın Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları	58

Çizelge 26.	Babanın Kız Çocuklarının Şirkette Bulunmalarını İstemesi	58
Çizelge 27.	Babanın Üstlenmiş Olduğu Liderlik Türü	58
Çizelge 28.	Babanın İkinci Kuşaktaki Bireylerin Girişimlerini Desteklemesi	59
Çizelge 29.	Babanın Geçmiş İş Tecrübelerinin İkinci Kuşağa Etki Düzeyi	59
Çizelge 30.	İkinci Kuşağın Şirkette Kullandığı Yetki Düzeyi	60
Çizelge 31.	Sosyal Statünün İkinci Kuşak İçin Önem Düzeyi	60
Çizelge 32.	İkinci Kuşağın Şirket İçerisindeki Aktiflik Durumları	61
Çizelge 33.	İkinci Kuşağın Kendi İçlerindeki Yetki Paylaşımı	61
Çizelge 34.	İkinci Kuşağın Kullandığı Yönetim Şekli	61
Çizelge 35.	İkinci Kuşağın Geleneklerine Bağlılık Düzeyi	62
Çizelge 36.	İkinci Kuşağın İşe Dahil Olması	62
Çizelge 37.	İkinci Kuşaktaki Bireylerin Akrabalık Dereceleri	63
Çizelge 38.	İkinci Kuşağın Üstlendiği Liderlik Tipi	63
Çizelge 39.	İkinci Kuşaktaki Bireyler Arasındaki Güç Dağılımı	63
Çizelge 40.	Şirketin Kuruluş Şekli	64
Çizelge 41.	Şirketlerin Faaliyet Süreleri	64
Çizelge 42.	Şirketlerin İçerisinde Bulunan Kuşaklar	65
Çizelge 43.	Şirketlerin Kullandığı Yönetim Şekli	65
Çizelge 44.	Şirketin Bir Sonraki Kuşağa Devir Şekli	65
Çizelge 45.	Şirketlerin Büyüklüğü	66
Çizelge 46.	Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Şirkette Kullandığı Yetki Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi	67
Çizelge 47.	Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi	67
Çizelge 48.	Babanın Şirkette Kullandığı Yetki İle İkinci Kuşağın Rekabet Durumundaki Tutumu Arasındaki İlginin Analizi	68

Çizelge 49.	Babanın Yönetim Tutumu İle Şirketin Yönetim Tutumu Arasındaki İlginin Analizi	69
Çizelge 50.	Babanın Şirket İçerisinde Kullandığı Karar Verme Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi	70
Çizelge 51.	Babanın Üstlendiği Liderlik Tipi İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlginin Analizi	71
Çizelge 52.	İkinci Kuşaktaki Bireyler Arasındaki Güç Dağılımı İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlginin Analizi	72
Çizelge 53.	Babanın Geleneklere Bağlılığı İle Kızların İşe Dahil Olmaları Arasındaki İlginin Analizi	72
Çizelge 54.	Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Geleneklerine Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi	73
Çizelge 55.	Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlginin Analizi	74
Çizelge 56.	Babanın Öğrenim Durumu İle Kullandığı Liderlik Tipi Arasındaki İlişkinin Analizi	74
Çizelge 57.	Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi İle Babanın Varislere Karşı Tutumu Arasındaki İlginin Analizi	75
Çizelge 58.	Babanın İkinci Kuşağın Girişimlerini Destekleme Düzeyi İle Şirketin Geleceğiyle İlgili Korkuları Arasındaki İlginin Analizi	76
Çizelge 59.	Babanın İkinci Kuşağa Verdiği Yetki Düzeyi İle Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları Arasındaki İlginin Analizi	76
Çizelge 60.	Babanın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlginin Analizi	77
Çizelge 61.	İkinci Kuşağın Öğrenim Düzeyleri İle İkinci Kuşağın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa No
Şekil 1.	İşletimsel Yaşam Evreleri	6
Şekil 2.	McGivern'in Aile Şirketinin Yaşam Evresi Boyunca Yönetimsel Gelişimi	7
Şekil 3.	Hershon Aile Şirketi Yaşamsal Evreler Grafiği	7
Şekil 4.	Araştırma Kavramsal Modeli	45



1. GİRİŞ

Ülke ekonomilerinde yaşamsal yere sahip olan özel sektör şirketlerinin yapılarına bakıldığı zaman büyük çoğunluğunun aile şirketleri biçiminde örgütlendiği görülmektedir. Bugün ulusal ekonomilerin sermaye hareketliliğinin ve G.S.M.H.'lerinin yarısından fazlasını bu şirketler yerine getirmektedirler. Türkiye ve İtalya'daki özel teşebbüsün %95'inden fazlasını; A.B.D.'deki özel teşebbüsün %96'sını ve İsviçre'deki şirketlerin %85'ini aile şirketleri oluşturmaktadır (Kırım, 2001:4).

Faaliyet gösterdikleri bölge içerisinde yeni iş alanları yaratma; bölgenin kalkınmasına destek olma; oluşturdukları rekabet ortamlarından dolayı mal ve hizmetlerin kaliteleşmesi ve çeşitlenmesini sağladıklarından, aile şirketleri ülke ekonomilerinin en aktif yapılarındandır.

Aile şirketleri, gerek kuruluş biçimleri gerekse yönetim şekilleri açısından diğer şirket türlerine göre farklılık göstermektedirler. Yalın bir şekilde kurulan şirket, zaman içerisinde karmaşık bir hal almakta, böylelikle kendine özgü yönetim birimleri ve biçimleri oluşturmaktadır. Yönetimin babadan oğula devredilmesi, kurucu kişinin şirkette tek söz sahibi olması, şirket bünyesinde sadece akrabaların çalışması aile şirketlerinin diğer şirketlere göre farkını ortaya koyan özellikler arasında yer almaktadır.

Aile şirketi, birinci kuşağın şirketi kurması ile aynı zamanda mülkiyet evrimini gerçekleştirmeye başlar. Burada şirket içerisinde girişimci yalnızdır ve yönetim tek eldedir; böylelikle şirket mülkiyeti sadece girişimciye yani birinci kuşağa ait olmaktadır. İkinci kuşağın şirkete dahil edilmeleri ve şirketi resmen devralmaları ile evrimin ikinci safhası gerçekleşmektedir. Mülkiyet bireyler arasında belirlenen şartlara göre pay edilmekte ve yönetimde çok seslilik başlamaktadır. İkinci kuşak tek patronlu yönetimin sonu, katılcı yönetimin başlangıcı sayılmaktadır. Mülkiyet evrimindeki son aşama üçüncü kuşağın şirkete dahil olmaları ve yönetimi devralmaları ile gerçekleşmektedir. Yönetim artık profesyonelleşmiş ve şirket içerisinde yabancı yöneticiler istihdam edilmeye başlanılmıştır.

Aile şirketlerinde, mülkiyet evrimi kavramı ile dikkatlerin, bu evrim süreci içerisinde yer alan kuşaklara çekilmesini sağlamaktadır. Birçok aile şirketinin ekonomik krizlerden çok kuşaklar arası yaşanan çatışmalar sonucu dağıldığı bilinmektedir. Bu nedenle kuşaklar arasındaki iletişimin, bireyler arasındaki ilişkilerin şeklinin ve

boyutunun, akrabalar arasındaki rekabetin veya dayanışmanın şirkete getirisinin ne olacağıın bilinmesi aile şirketlerinin devamlılığı için gerekmektedir.

Bu çalışmada Antakya'daki Hatay Genç İş Adamları Derneği (HAGİAD)'ne üye aile şirketlerindeki kuşaklar ve kuşaklar arasındaki ilişkilerin niteliği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma içerisinde yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Ortaya çıkan değişkenler doğrultusunda, şirket içerisindeki ikinci kuşak yöneticilerle kişisel görüşme yapılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm konunun amacı, önemi, yöntemi ve kısıtlarından oluşmaktadır. Kısaca aile şirketlerinden ve şirketin oluşmasını sağlayan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerin şirketin geleceği için öneminden bahsedilmektedir.

İzleyen ikinci bölümde aile şirketinin tanımı, kuruluş biçimleri, genel özellikleri, yönetim biçimleri, aile şirketlerinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri ile dünyadan ve Türkiye'den aile şirketleri örnekleri yer almaktadır. Literatür taraması ile aile şirketlerinin yapılmış olan tanımları ve aile şirketinin özelliklerine de bu bölümde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise aile şirketlerindeki kuşaklar ve kuşaklar arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Burada aile şirketlerinin içerisinde yer alan tüm kuşaklar ayrı ayrı ve özellikleri ile tanımlanmış, daha sonra bu kuşakların birbirleri ile olan ilişkileri, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde aile şirketlerinde kuşaklar arası ilişkiler üzerine yapılan tanımlar ve bulunan değişkenlerle ilgili analizler yer almaktadır. Yapılan görüşmeler sonrasında cevaplar değerlendirilmiştir.

Son bölümde yapılan araştırmanın analizlerinin yorumları ve öneriler yer almaktadır.

2. AİLE ŞİRKETİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde aile şirketinin tanımı, kuruluş biçimi, yaşam evreleri, yönetim şekli, aile şirketinin özellikleri, aile şirketinin sahip olduğu avantaj ve dezavantajları ile tarihsel gelişimiyle beraber dünyadan ve Türkiye’den örneklere yer verilmektedir.

Aile şirketini tanımlamak için kullanılan bir takım yaygın ve genel öğeler bulunmaktadır (Neubauer, Lank, 1998:5). Bunlar:

- “- Ailenin sahip olduğu anamalin yüzdeler paylaşımı,
- Sahip ailenin yetkili ya da diğer mevkilerde görev almaları,
- Aileden olmayan yöneticilerin ya da çalışanların yokluğu,
- Aile bağlarını gelecekte de sürdürecekt amaçların kapsamı,
- Şirkete bağlı sahip ailenin kuşaklarının sayısı,
- Yönetimle ya da sahiplenmeyle iç içe geçen ailelerin sayısı,
- Adı geçen ailenin, kendi girişimlerini kendilerinin kontrol ettiğini kabul edip etmediği,
- Aileden olmayan çalışanların, bunun bir aile girişimi olduğunu kabul edip etmediği,
- Kurucunun neslinden olanların yönetim ve sahiplenme kontrolüne sahip olup olmadığı,
- Girişimin büyüklüğü, özellikle çalışanların sayısı” olarak belirtilmektedir.

Bu öğeler doğrultusunda aile şirketi kavramı tanımlanmakta ve aile şirketini diğer şirketlerden ayıran özellikler ortaya çıkmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu’nda aile şirketi ile ilgili bir tanım yapılmamıştır. Ancak Alman Ticaret Hukuku’nda aile şirketi: “akrabalar arasında kurulan bir şirket.”(Aydın 1985:81) olarak tanımlanmaktadır.

Türk Medeni Kanunu’nun Türk Aile Hukuku bölümünde ise aile şirketi:“Hısımlar, terekedeki hisselerinin tamamını veya bir kısmını bırakmak veya ortaya diğer mallar koymak sureti ile aralarında, şirketi emval tesis edebilirler.”(Moroğlu, Oktay, Şıpka 2002:185) şeklinde tanımlanmaktadır. Burada aile şirketi olarak belirtilen, akrabalar arasında mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ticari kimliği olan bir ortaklıktır. Bu ortaklık aracılığı ile aile ticaret

yapabilmekte, mirasın dağılmasını önleyerek oluşabilecek ekonomik bir zararı ortadan kaldırmaktadır (Tekinay, 1971:484).

Shanker ve Astrachan, A.B.D.'de elde ettikleri veriler doğrultusunda, aile şirketlerini büyük, orta ve küçük aile şirketleri olarak üç ayrı şekilde tanımlamaktadırlar (Neubauer, Lank, 1998:6):

“Büyük aile şirketi, sadece strateji yönetiminin etkili bir biçimde ailede kalması amaçlanan şirketlerdir. Doğrudan ailenin şirketle ilişkisi azdır. Orta büyüklükteki aile şirketi, kurucu nesil tarafından yönetilen, hisselerine göre oy kullanmanın geçerli olduğu, şirketle aile ilişkilerinin ortalama düzeyde olduğu şirketlerdir. Küçük ölçekli aile şirketi, birkaç neslin yönetiminde olduğu, işin sahiplenildiği ve aile bireylerinin birbirlerine bağlı olduğu, ailenin bir çok üyesinin şirketin önemli yönetim birimlerinden sorumlu olduğu şirketlerdir.”

Aile şirketi Neubauer ve Lank (1998:5)'e göre, bünyesinde en az iki neslin bulunması ve bireylerin şirket politikası ile ailenin amaçları ve ilgileri üzerinde ortak bir etkiye sahip oldukları şirketler olarak tanımlanmaktadır.

Alpugan (1998:59) ise aile şirketini tanımlarken:“Aile reisinin veya aileden birinin yönetimden sorumlu olması ya da aile bireylerinin işletme çalışmalarına fikren veya bedenen katılmalarının bir işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilmesi için yeterli...” olduğunu ifade etmektedir.

Kırım (2001:3)'a göre aile şirketi:“Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar” olarak tanımlanmaktadır.

Tek (1999:240) aile şirketlerinin tanımını doğrudan yapmış olmasa da küçük işletmeler için yapmış olduğu tanımları burada anlam yönünden aile şirketlerine benzerliğinden dolayı kullanılabilir. Tek, bu tanımları “bütün işletme araçlarının sahibi olan ve aile bireylerinin tümünün, kişisel gereksinimleri için değil, değişim amacıyla ve çoğu kez sipariş üzerine üretim yaptığı, daima müşteri için, onun arzusu ve gereksinimine göre çalışan üretici işletme” şeklinde yapmaktadır.

Karpuzoğlu (2001:19)'nun çalışmasında “Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak amacıyla ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu

ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir.” şeklinde yapılmıştır.

Bütün bu tanımlar aile şirketinin karakteristik özelliklerini de ortaya koymaktadır. Üretimin ailenin ihtiyacından fazla olması; yönetimin aile bireyleri arasında paylaşılması; mirasın bütünlüğünün korunması gibi belirtilen ortak özellikler şirketin “aile şirketi” niteliğini almasının gerekleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu genel özelliklerden hareketle aile şirketi, girişimcinin kendisinin ve ailesinin varlığını sürdürebilmesi, aynı zamanda faaliyette bulunacağı bölgenin kalkınması için aile bireyleri ile aile mallarının bölünmeden korunmasını sağlamak amacı ile yeni bir ortaklık yaratması olarak tanımlanabilir.

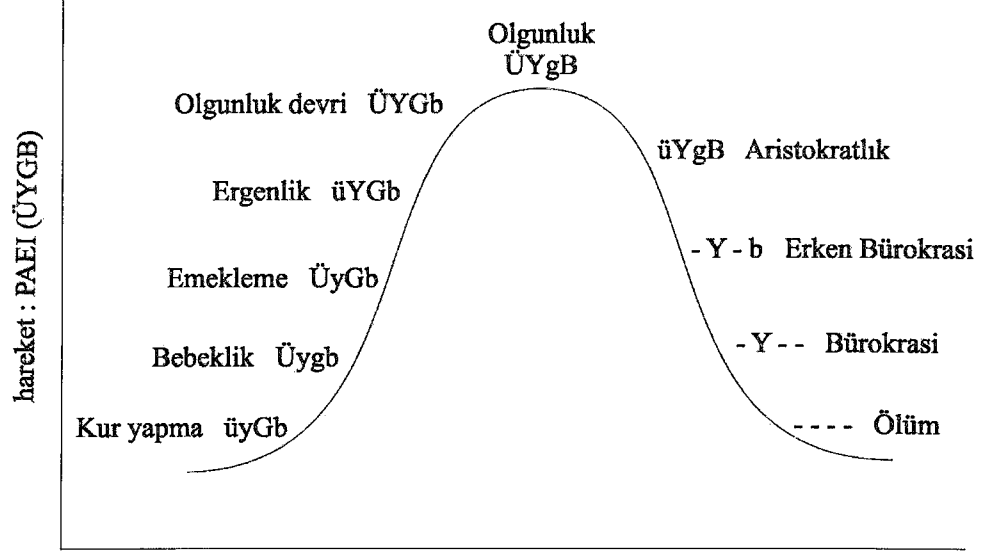
2.1. Aile Şirketinin Yaşam Evreleri

Aile şirketinin yaşam evrelerinin temel çıkış noktasını bireysel yaşam evreleri ve işletimsel yaşam evreleri oluşturmaktadır.

Bireysel yaşam evreleri, psikoloji bilimi içerisinde beş temel yaşam evresi olarak sıralanmaktadır. Bunlar sırası ile doğum, çocukluk, büyüme, olgunluk ve ölümdür (Neubauer, Lank,1998:27).

İşletimsel yaşam evrelerinde Adizes, insanların, ürünlerin, pazarların ve hatta toplumların da hayat evreleri olduğunu belirtmektedir. Bu evreler işletmelere uygulandığı zaman yaşam evresi basamak sayısı 10'a çıkmaktadır. Bunlar, kur yapma, bebeklik, emekleme, ergenlik, olgunluk başlangıcı, olgunluk, aristokratlık, erken bürokrasi, bürokrasi ve ölüm olarak sıralanmıştır. Adizes'in işletimsel yaşam evreleri modeli Şekil 1 de gösterilmektedir.

Bir şirketin varlığını sürdürebilmesi için dört koşulu yerine getirmesi gerekmektedir: Üretim (Production), belli bir yönetim (Administration) şekli, yaratıcı ve risk almayı bilen girişim (Entrepreneurial) ve işletmeye takım olduklarını anlatabilecek bütünleştiricilik (Integration). Bu dört unsurun aynı anda tam olarak uygulanmaları veya uygulanma şekilleri işletimsel evreleri oluşturmaktadır (Neubauer, Lank1998:29-30).



eskime: f (akıl yaşı, nisbi pazar paylaşımı, işletimsel yapının işlevleri)

Şekil 1. İşletimsel Yaşam Evreleri (Neubauer, Lank,1998:31)

Aile şirketi, kurulduğu andan itibaren belli bir evrim sürecine başlamaktadır. Şirket, bir sonraki kuşağın işe dahil olması ile değişime uğramaktadır. Her kuşağın belli bir sıra içerisinde işe dahil olması, aile şirketinin yaşam evreleri olarak belirtilmektedir.

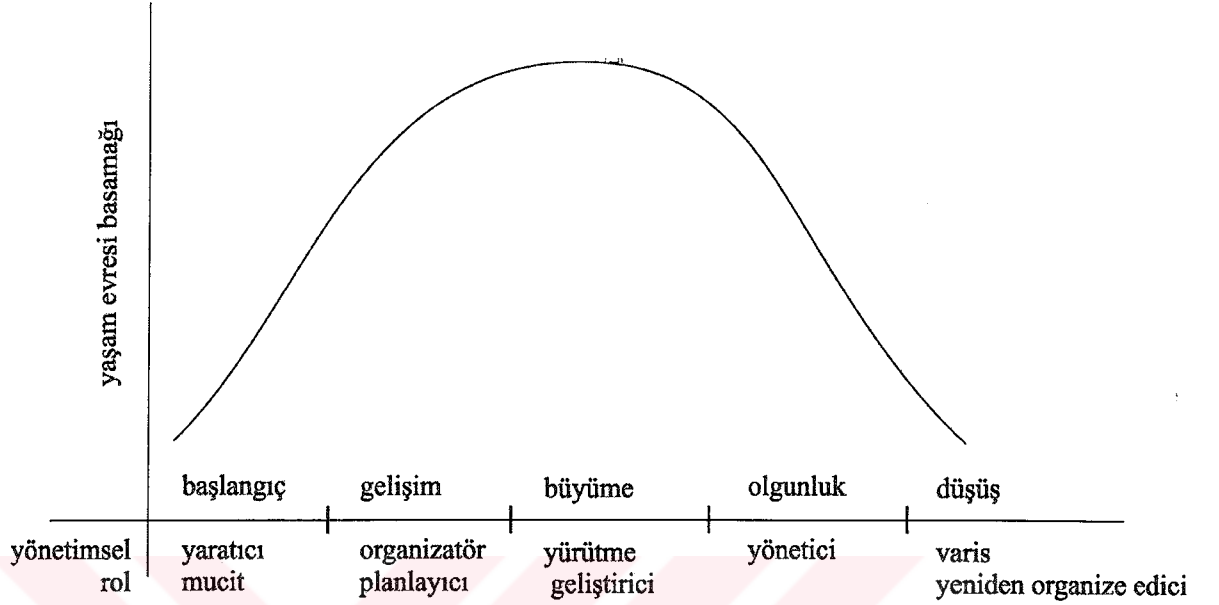
Danco, aile şirketinin yaşam evrelerini dört başlık altında belirtmektedir (Neubauer, Lank, 1998:34):

- birinci basamak, şaşkınlık dönemi
- ikinci basamak, hata dönemi
- üçüncü basamak, fırtına dönemi
- dördüncü basamak, kopma ve yağma dönemi

Son basamak, şirketin sona ermesi anlamına gelmektedir ve sıklıkla bu anlamda kullanılmaktadır. Bu dört basamak şirketin kurucu ile başlayıp, varisler tarafından son bulması sürecini anlatmaktadır.

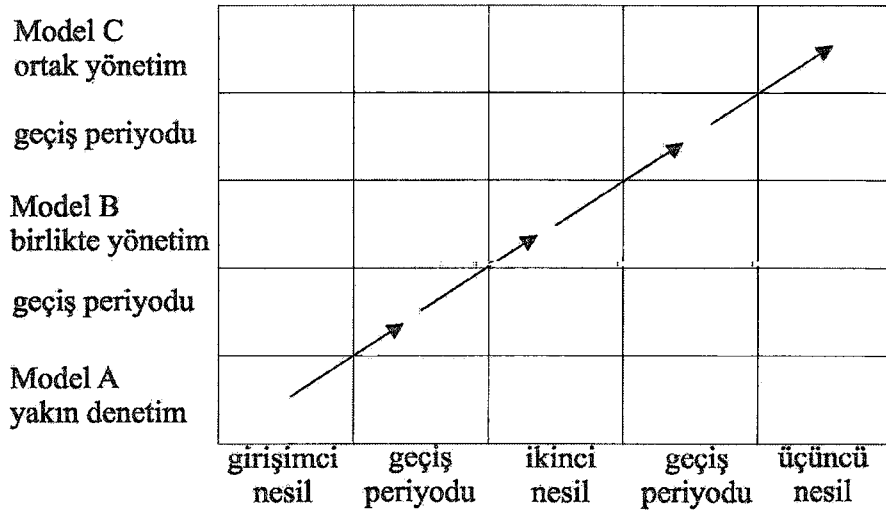
McGivern aile şirketinin yaşam evreleri modelinde beş basamaktan ve bu beş basamağa bağlı olarak beş gerekli yönetimsel rolden söz etmektedir. Adı geçen evreler başlangıç, gelişim, büyüme, olgunluk ve düşüş ve bu basamaklara bağlı olan yönetimsel roller yaratıcı mucit, organizatör planlayıcı, yürütme geliştirici, yönetici ve varis yeniden organize edici şeklinde eşlendirilmektedir. McGivern burada Kroeger'in yaşam evreleri modelini küçük aile işletmelerinde yöneticilerin seçiminde kullanmaktadır

(Neubauer, Lank,1998:34). McGivern'in aile şirketinin yaşam evreleri modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. McGivern'in Aile Şirketinin Yaşam Evresi Boyunca Yönetimsel Gelişimi (Neubauer, Lank, 1998:35).

McGivern dışında Hershon da aile şirketinin yaşamsal evrelerinden üç nesil bazında bahsetmektedir. Bir ailenin üç nesli arasındaki gelişimi açıkça birbirine bağlayan ve evrimin her basamağı için uygun yönetim modellerini gösteren, Şekil 3'teki gibi bir grafik yaratmıştır (Neubauer, Lank, 1998:36).



Şekil 3. Hershon Aile Şirketi Yaşamsal Evreler Grafiği (Neubauer, Lank, 1998:36)

Aile şirketi yaşam evresinden en genel anlamda Ward bahsetmektedir. Ward, üç ayrı yaşam evresi belirlemektedir. İş yaşam evresi, işletimsel yaşam evresi ve şirket sahibinin yaşam evresidir. Ward Modeli'nde, aile şirketinin yaşam evresi üç gelişim basamağına sahiptir: 1. basamak: erken, 2. basamak: orta ve 3. basamak: geç (Neubauer, Lank 1998:37). Ward'ın aile şirketinin evrimsel basamakları Çizelge 1'de verilmektedir.

Çizelge 1: Ward'ın Aile Şirketinin Evrimsel Basamakları

	1. Basamak: Erken	2. Basamak: Orta	3. Basamak: Geç
Şirketin yaşı	0-5	10-20	20-30
Anne ve babanın yaşı	25-35	40-50	55-70
Çocukların yaşı	0-10	15-25	30-45
Meydan Okumalar			
İşin doğası	Hızla büyüme ile para ve zaman talebi	olgunluk	Yeni nesle ve yeni yatırıma ihtiyaç duyma
Organizasyonun karakteri	Küçük, dinamik	Daha büyük ve daha karışık	Durgun
Malsahibi yöneticinin motivasyonu	İş başarısına bağlı	Kontrol ve olduğu yerde sağlam durmaya ihtiyaç duyar	Yeni arayışları vardır, kısmen emekli olur, yeni nesil büyüme ve değişiklik ister
Ailenin finansal beklentileri	Temel ihtiyaçlarla sınırlıdır	Rahatı ve eğlenceyi kapsayan daha çok ihtiyaç	Daha çok güvenliği ve cömertliği kapsayan ihtiyaç
Ailenin amaçları	İş başarısı	Çocukların büyümesi ve gelişimi	Aile uyumu ve birliktelik

Kaynak: Neubauer, Lank 1998:38

Shanker ve Astrachan'ın yapmış oldukları aile şirketinin tanımı da aslında aile şirketinin yaşam evrelerini belirtmektedir. Tanımda sözü edilen üç çeşit aile şirketi gerçekte birbirlerinin devamı niteliğindedir. Aile şirketinin kuruluş aşamasında küçük ölçekli oluşu, şirketin büyüüp bir sonraki kuşağa devri ile şirket içerisinde bazı olguların değişmesine neden olmaktadır ki bu, genelde yönetim şeklinin değişmesi olarak meydana gelmektedir. Yönetim şeklinin değişmesi ve şirket kapasitesinin büyümesi ile şirketi orta ölçekli olarak tanımlamakta, şirketin profesyonel yönetime geçmesi ile en son aşamaya ulaşmış olduğu kabul edilerek aile şirketinin büyük ölçekli olma özelliğini kazandığını belirtmektedirler.

2.2. Aile Şirketinin Kuruluş Biçimleri

Aile şirketleri “tek patronlu; kardeşler ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumu” şeklinde kurulmaktadır (Kırım 2001:20). Bu üç ayrı şekilde kurulan aile şirketleri birbirlerinin devamı niteliğindedir. Şirket birinci kuşak girişimci olarak adlandırdığımız kişi tarafından kurulduktan sonra, şirketin devamında varis olarak işe başlayan ikinci kuşak kardeşler ortaklığı ile devam etmekte ve bu kardeşlerin çocukları ile üçüncü kuşak kuzenler ortaklığı oluşmaktadır.

Aile şirketi girişimci-babanın tek başına ya da baba ve annenin ortaklığı şeklinde meydana gelmektedir. Girişimci işletmeye dahil edebileceği yetişkin akrabaları yoksa işletmeyi başka ortaklarla da kurabilmektedir. Ancak her iki durumda da kontrol girişimcinin elinde bulunmaktadır. Burada girişimci-baba, birinci kuşağı temsil etmektedir. Tek patronlu aile şirketlerinde girişimci-patron-yönetici rolleri babanın üzerinde bulunmaktadır. Girişimci-baba bir sonraki kuşak yetişene kadar şirketi kendi doğruları ve vizyonu doğrultusunda yönetmektedir. Girişimci-babanın şirketi kurması ile mülkiyet evrimi de başlamış olmaktadır. Sahip olunan şirket ikinci kuşağa devir olana kadar babanın himayesinde ve inisiyatifinde bulunmaktadır. Tüm mülk üzerinde tek söz ve tasarruf sahibi babadır.

Aile şirketlerinin bir diğer kuruluş şekli de kardeşlerin ortaklığı sonucu oluşan şirketlerdir. “Mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır. Veya bazı şirketler kardeşler ortaklığı şeklinde kurulmuş olabilir. Burada kardeşler hisselerin çoğunluğuna sahiptirler.”(Kırım, 2001:22). Mülkiyet evriminin ikinci basamağıdır. Mülkiyet üzerindeki tek yönlü tasarruf hakları, bu kuşağın başlangıcı ile ortak inisiyatif ve tasarruf haklarına dönüşmüştür. Girişimci babanın kurduğu adi şirketin (anne ile ortaklıkta anonim şirket konumundadır) devamında ikinci kuşağın işe dahil olması ile meydana gelebileceği gibi, kardeşlerin miras yolu ile kendi aralarında yeni bir ortaklık da meydana getirebilmektedirler.

Kuzenler konsorsiyumu ya da kuzen ortaklığı, aile şirketlerinde mülkiyet evriminin en son aşamasıdır. Bunlar işletmenin üçüncü kuşağıdır. İşletme bünyesinde hissedar olan pek çok kuzen vardır. Bu işletme şeklini diğerlerinden ayıran en önemli özellik, şirket içinde çalışan ile çalışmayan hissedarların tam olarak belirlenmesidir. Hissedarlar karmaşık bir yapı oluşturmaktadırlar(Kırım, 2001:26).

Kuruluşta tek patronla başlayan aile işletmesi, kurucunun işi terk etmesi ile kardeşler arasında hisselerin pay edilmesi ile kardeş ortaklıklarına geçmekte, bu kardeşlerin işi bırakıp kendi varisleri arasında şirketi ve hisseleri pay etmeleri ile de kuzenler ortaklığı oluşmaktadır.

2.3. Aile şirketinin Özellikleri

Aile şirketi, gerek yapısı bakımından, gerekse yönetim tutumları açısından diğer şirket türlerine göre ayırt edici özelliklere sahiptirler. Bir ailenin denetimi ve yönetimi altında tutulan şirket, diğer şirket türlerine göre her alanda farklı özellikler taşımaktadır. Bir şirketin “aile şirketi” sayılabilmesi için; sahip olunan anamalin paylaşımı, yetki ve görevlerin aile bireylerinin elinde olması; aile bağlarını gelecekte de sürdüreceğ amaçların kapsamı; sahip ailenin kuşak sayısı ve kurucu neslinden olanların yönetim ve sahiplenme kontrolüne sahip olup olmadıkları konularındaki özellikleri bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir (Neubauer, Lank, 1998:6).

Bunların dışında, aile şirketlerini farklı kılan, aile kavramıdır. Aile değerleri, sadakat, gurur, seçicilik, anlayış ve ailenin işletmeyi sahiplenmesi, yönetim ve diğer güçleri, rekabet ortamında diğer işletmelere göre aile şirketine daha fazla avantaj sağlamaktadır (Aronoff, 2001:34).

Karpuzoğlu(2001:19) aile şirketlerinin belirleyici özelliklerini maddeler halinde sıralamaktadır:

- Aile şirketinde en az iki kuşak beraber çalışmaktadırlar.
- Ailenin çıkarları ile şirketin çıkarları kesişmektedir.
- şirket yönetiminde yöneticilik kuşaklar arasında devredilmektedir.
- Aile ve şirket sosyal statü açısından etkileşim içerisindedir.
- Aile şirketleri dış çevreye karşı kapalı bir tutum izlemektedirler.
- Aile şirketinin yönetimi aile bireyleri arasından oluşturulmaktadır.
- Aile şirketinde girişimci, yönetici genelde aynı kişi olmaktadır.
- Aile bireylerinin şirketteki konumları aile içindeki konumlarını etkilemektedir.

Aile şirketi içerisinde “aile” ve “şirket” her zaman birbirleriyle etkileşim içindedir. şirketin örgüt kültürü, geleneksel değerleri aile tarafından belirlenmektedir. şirket, kendisinde çalışan aile bireyinin başarısını aile içerisinde de olumlu yönde

etkilemektedir. Çoğu aile şirketleri sahiplerinin amaçları konusunda çok açık bir duyarlılık ve eşit derecede net beklentileri vardır. Sorun, bunları kendi aile fertleri dahil olmak üzere hiç kimseye söylememeleri ve bunları yazılı olarak ifade etmekten bile kaçınmalarıdır (Rakieten, 1997:25).

Aile şirketleri diğer şirketlere göre en sessiz şirket konumunda bulunmaktadır. Dışarıya karşı her zaman sessiz kalmakta ve bunu diğer işletmelere karşı koz olarak kullanabilmektedirler. Aile şirketlerindeki bu sessizlik şirket bilgilerinin, stratejilerinin ve sorunlarının, buldukları ortama taşınmamasını sağlamaktadır. Şirket çalışanlarının ağız sıklığının sebebi, çalışmakta oldukları şirketin kendilerine ait olmasıdır.

Aile şirketi, risk alma konusunda da diğer şirketlere göre farklı özelliklere sahiptir. Diğer şirket türü sahipleri ile karşılaştırıldığında aile şirketi sahiplerinin riskli bir kazançları olduğu görülmektedir. Küçük işletme başarısının yine kendi ölçülerinde olduğu ve bir çok aile şirketinin küçük işletme konumunda olması nedeniyle, aile şirketi sahipleri genel nüfusla karşılaştırıldığında ortalamanın üzerinde bir risk aldığı görülmektedir. Bunun sebebi de aile işletmelerinin finansal kaynaklarını kendi aile bireyleri arasından temin etmeleridir (Xiao, 2000:146).

Brockhams (1994:25-39), aile şirketlerinin karar verme mekanizması açısından diğer şirketlere göre farklı olduğunu ve bu farklılığın aile şirketlerinin büyümesini engellediğini belirtmektedir. Şirket içerisinde yönetim, girişim, gelecekteki varis yöneticinin seçimi kararlarını tek bir kişinin almasından dolayı farklı olduğu belirtilmektedir. Çoğu merkezîyetçi yönetimle tek patron tarafından yönetilen aile şirketlerinde görülen bir durum olsa da, çoğu katılımcı veya profesyonel şirketler de bazen girişimcinin sözünden çıkamamaktadırlar. Karar mekanizmalarında en büyük tıkanma gelecek kuşaktaki yönetici varisin seçiminde veya yeni bir yatırım kararının alınması esnasında yaşanmaktadır. Ortak bir sonucun çıkmaması halinde girişimci emri vaki davranabilmektedir.

Aile şirketini farklı kılan özellikler arasında, şirketin bir sonraki kuşağa devir şekli de yer almaktadır. Aile şirketindeki devir şekli ve koşulları diğer işletmelere göre de ayırt edici bir özellik taşımaktadır. Moniz (2000:10) bu devri, işletmenin olduğu gibi babadan oğula tüm yetkilerin aynı şekilde devredilmesinin en alışlagelmiş devir şekli olduğunu ve aile şirketine has bir davranış olduğunu belirtmektedir.

Nelton (1996:53) ve Applegate (2001:37)'de aile şirketlerinin karşılaştıkları sorunları çözüme yollarından bir kaçının hemen her aile şirketinde kullanılmasından dolayı bu çözüm yollarını aile şirketlerinin özellikleri arasında göstermektedirler. Nelton ve Applegate'e göre aile şirketleri karşılaştıkları sorunlar karşısında şu üç stratejiyi gündeme getirmektedirler:

- şirketi satmak
- halka açılmak
- işletmeyi gelecek kuşaktan birinin üzerine yıkıp işten çekilmek

Aile şirketini diğer şirketlerden ayıran en belirgin özellik, bir ailenin bireyleri arasında kurulması ve yönetilmesidir. Aile şirketinin özelliği ile beraber avantajı durumunda bulunan bu yanı da şirketin, kendi içerisinde oluşabilecek tüm sorunları tek başına çözüme konusunda etken olmaktadır. Mali veya idari problemleri destek almaksızın kendi içlerinde çözmeleri aile şirketinin özelliklerindedir. Aile şirketinde ev ve iş ortamı birbirini etkileyebilmektedir. Aile içerisindeki en büyük çocuğun şirket içerisinde önemli konumlara sahip olması ile şirket içerisinde başarı gösteren bireyin evde söz sahibi olması sık rastlanan bir durumdur. Aile ve işin birbirini her alanda tamamlaması sadece aile şirketlerine özgü bir durumdur.

Personal Today (2002:23-24)'de aile şirketleri ile ilgili rekabet, güç, liderlik, yeni kuşağın başarısı ve insan gücü gibi farklı konularda da özellikler belirtilmektedir. Her işletmede rekabet vardır. Fakat aile şirketleri içerisinde üst düzey kadroların aile bireylerinin elinde olması, diğer çalışanların birbirleri ile rekabetini engellemektedir. Güç sadece ailenin elindedir ve şirket bu doğrultuda yönlendirilmektedir. Aile üyesi şirket içerisinde çalışmıyor olsa bile çalışanları etkileyebilmektedir.

Bir başka konu da, diğer şirketlerin aile şirketleri ile rekabeti üzerinde durulmaktadır. Aile şirketlerine meydan okumanın zorluğunun temelini, şirketin temel özelliği olan ne olursa olsun devamlılığın esas alınmış olmasıdır. Aile şirketi bu gücünü bireyden almakta ve bu da şirketi kalıcı kılmaktadır. Aile şirketinde insan gücündeki sadakat şirketin gücünün en belirgin özelliğidir. Aile şirketinde her zaman amaç, kazançtan çok uzun vadede sürekliliktir.

Aile şirketinde her lider, devraldığından fazlasını devretmek istemektedir. Şirket içerisindeki her yeni kuşağın, geçmiş tecrübelerden yararlanma fırsatı bulabilmesi başarıyı arttırmakta ve sürekliliği sağlamaktadır.

Birden fazla kuşağın aynı anda şirket içerisinde çalışıyor olmaları, şirket için yeni uygulamaların yapılmasını zorlaştırmaktadır. Yeni nesil daha çok profesyonel yönetici niteliğini taşıyan kişilerle çalışmak istemekte ve eskileri dışlamaktadırlar.

Aile şirketi, ailenin ve şirketin dinamiklerinin bir arada yaşadığı şirket olma özelliği ile zeka konusunda da diğer şirketlere göre farklılık göstermektedir. İnsanlar zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) zekayı ölçmüşlerdir. Ama aile şirketi söz konusu olduğunda bu ikisinin ilişkisine ait olan (RQ) zekayı ölçmektedirler. İlişki zekası (RQ)'nın aile şirketi için özel bir anlamı bulunmaktadır. Çünkü diğer şirketlerden farklı olarak sahip olduğu üç alanla ilgilenmektedir. Aile, iş ve sahiplik ve bunların da her birinin farklı başarı ölçüleri bulunmaktadır (O'Bee, 2000:29).

2.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri

Aile şirketinin yönetimi, ailenin ve girişimcinin değer yargıları ve tutumlarına göre değişiklik göstermektedir. Aile şirketinin yönetimi, kuruluş aşamasında girişimci tarafından belirlenmektedir.

Karpuzoğlu(2001:28) üç çeşit yönetim şeklinden söz etmektedir:

- Merkeziyetçi yönetim
- Katılımcı yönetim
- Profesyonel yönetim

Merkeziyetçi yönetim; monarşik yönetim olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarz yönetim şeklinde şirketin işletme politikaları tek elden girişimci tarafından belirlenmektedir. Girişimci kimseye söz hakkı tanımadan tüm kararları tek başına almaktadır. Girişimcinin değer yargıları ve inancı şirketin değerlerini oluşturmaktadır. Şirket içerisinde profesyonel yönetici ve çalışan bulunmamakla beraber tüm çalışanlar ailenin içerisinden seçilmektedir.

Katılımcı yönetim, diğer bir adıyla oligarşik yönetim biçimi olarak ifade edilmektedir. Şirketin teknik uzmanlık gerektiren bölümlerinde profesyonellere yer verilmesine rağmen; şirket hisselerinin büyük çoğunluğu aile bireylerinin elinde bulunmaktadır. Katılımcı yönetimde hem aile mensuplarının, hem de profesyonellerin beraber çalışmaları karmaşa ve problem yaratacağından, yetki ve sorumluluklar önceden belirlenmektedir. Bu yönetim tarzında aile değerleri ile iş değerleri eşit derecede önem taşımaktadırlar.

Profesyonel yönetim, aristokratik yönetim olarak adlandırılmaktadır. Girişimci ve aile bireyleri, şirketin yatırım kararları, şirketin bütünlüğünü ilgilendiren durumlar ve şirketin geleceği ile ilgili konularda karar vermektedirler. Girişimci, şirketin yaşaması için gerekli olan ortamı hazırlamakla, profesyonel yöneticiler de amaca ulaşmak için kaynakları en uygun şekilde kullanmakla yükümlüdürler.

Aile şirketi, girişimcinin tek başına kurduğu şirketin ilk yıllarında merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemektedir. Bunun dışında ataerkil aile yapısının da bu yönetim tarzının benimsenmesine etkendir. Şirkete bir sonraki kuşağın dahil olması ve şirketin büyümeye başlaması ile katılımcı yönetim biçimine geçilmektedir. Üçüncü kuşağın şirkete dahil olmaları ile kalabalıklaşan şirkette profesyonelliğe geçiş zorunlu bir hal almaktadır.

2.5. Aile Şirketinin Sahip Olduğu Avantaj Ve Dezavantajlar

Aile şirketi yönetim biçimleri, yönetim politikaları, şirketin yapısı ve şirketin değerleri açısından diğer şirket türlerine göre bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Dezavantajlar, aile şirketlerinin sıkça karşılaştığı sorunlar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Alpugan (1998:60) aile şirketinin avantajlarını altı madde içerisinde sıralamaktadır:

- Şirketin aile bireyleri tarafından yönetilmesi yönetimde etkililiği artırmaktadır.
- Başka yollardan sağlanması güç olan finansal ve yönetsel kaynaklar aile şirketi kurularak sağlanabilmektedir.
- Ailevi ilişkiler, yetenekli aile bireylerinin başkaları için çalışmak yerine aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerine neden olmaktadır.
- Aile bağları, kendilerini işlerine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlamaktadır.
- Şirket politikasında devamlılık ve tek düzen sağlanabilmektedir.
- Şirket tanınmış bir isme sahipse, aile bireyleri bu ismin sağladığı avantajlara sahip olmaktadır.

Bunlar dışında aile şirketleri karmaşık olmayan bir yönetim yapısına sahip oldukları için karar verme ve verilen kararları uygulama konusunda da zaman ve maliyet açısından avantajlara sahiptirler (Baykal 2002:86).

Aile üyelerinin birlikte çalışmaları, deneyim ve bilgilerini ortaya koymaları işin kime ait olacağı konusunda bir fikrin meydana gelmesini sağlayarak şirketin yöneticilerinin seçiminde avantaj sağlamaktadır. Bu aynı zamanda kişinin kendine olan güvenin sağlamaktadır (Dingle, 1997:159-164).

Personal Today (2002:23-24) şirket çalışanlarının motivasyonu konusunda aile şirketlerinin avantajından söz etmektedir. Kurucu ailenin gücü, çalışanlarını motive etmektedir. İşe motive edilmiş personel verimi artırmakta; bununla beraber ailenin hedefi olan süreklilik sağlanabilmektedir.

Aile şirketinin sahip olduğu avantajların oluşumunu sağlayan nedenler aynı şekilde aile şirketinin dezavantajlarını da meydana getirmektedir.

Aile şirketinin mali açıdan taşıdığı en ciddi sorun ailenin maddi kaynaklarının yetersiz olduğu halde borçlanmayı kabul etmemelerinin sonucu büyüme hızının düşmesidir. Karın dağıtılması konusunda oluşabilecek sorunlar da aile şirketinin sıkça karşılaştığı bir durumdur. Şirket içerisinde iş ve aile değerlerinin birbirine karışması da sorun yaratmaktadır. Aile değerlerinin işe baskın gelmesi veya iş değerlerinin tersi bir durum ile aile değerlerine baskın gelmesi, aile şirketlerinin sahip olduğu dezavantajlardandır. Aile şirketlerinde örgüt yapıları değişim karşısında direnç göstermektedirler. Şirketin kuruluşundan itibaren belirlenen örgüt yapıları daha sonraki değişimleri kabullenmede zorluk çekmektedirler. Bu tip şirketler aile yapılarından dolayı kurallara bağlı oldukları için değişimi reddetmektedirler (Karpuzoğlu, 2001:25).

Aile şirketinin dezavantajlarından birisi de en büyük sorun kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır: Aile bireyinin işe dahil olması. Aile şirketine giren aile üyesi veya üyeleri, işe başladıklarında onların denetimi altında olmayan çalışanları azarladıkları ya da eleştirdikleri zaman sorun meydana gelmektedir. Aile şirketine dahil olarak şirket içerisinde bulunan her şeye karışma yetkisinin de verildiğini düşünen bireyin bu tip davranışları, personeli olumsuz yönde etkilemektedir (Applegate, 2001:37). Aile şirketi içerisinde yazılı ve açık bir yetkilendirme bulunmaması halinde bu durum sıkça ortaya çıkmakta ve çalışan personel ile aile bireylerini karşı karşıya getirmektedir.

Personal Today (2002:23-24) aile şirketinde dezavantaj olabilecek iki olguya yer vermektedir. Bunlar, aile şirketindeki duygusallığın muhakemeyi gölgelemesi ve şirketin devrinde yaşanacak sorunların aile şirketinin sahip olduğu dezavantajlar olarak belirtilmektedir. İşin başına getirilecek kişinin seçiminde yetenekten çok aile

içerisindeki konumun göz önüne alınması halinde aile içerisinde ve şirket içerisinde sorunların yaşanmasına neden olacaktır. Bu konuyu destekleyen görüşler de bulunmaktadır. Aile şirketi nöbetleşe çalışan ekipler zinciridir (Dingle, 1997:159). Buna karşılık olarak Miller (1998:22-33) aile şirketinin büyük bir sorun ile de karşı karşıya kalacağını belirtmektedir. Bu sorun yeni yöneticinin seçimidir. Aile şirketlerinin, herkesin ortak bir karara varabileceği bir tepe yöneticisinin seçiminde zorlanmaktadır. Akrabalar ve pay sahipleri bu seçimi büyük çaplı bir sorun haline getirebilmekte ve şirket zor bir sürece girebilmektedir. Bu konunun, aile şirketlerinde doğru bir şekilde yönlendirilmesi halinde avantajlar kısmında yer alabileceği belirtilirken bu tip çekişmelerin ortaya çıkması durumunda, aile şirketlerinin dezavantajları arasındaki yerini alabileceği vurgulanmaktadır.

Aile şirketleri bünyesinde meydana gelen diğer bir sorun da, bireyler arası iletişimin eksikliği sonucunda oluşmaktadır. Anne, baba ve çocukların istek ve duygularını konuşup tartışmadıkları süre boyunca aile şirketi büyük sorunlar yaşamaktadır. Bireyler arası iletişimin sağlıklı bir şekilde olması halinde büyük bir avantajı elinde tutabilecekken; aile bireyleri arasında çocukluktan başlayan iletişim eksiklikleri ile iletişimin kopukluğu büyük bir sorun olarak aile şirketini zor durumda bırakabilmektedir (Miller, 2000:49).

Aile bireyleri ile çalışmanın doğasından kaynaklanan sorunlar ki, bunlar aile şirketinin dezavantajları olarak ortaya çıkmaktadır, iki ayrı sistem olarak görülen aile ve şirketin kesişmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Dyer ve Handler (1994:83) aile ve iş arasında çıkan anlaşmazlıkların çıktığı alanların kesişme hallerini Çizelge 2'deki gibi göstermektedirler.

Dyer ve Handler'e göre aile ve iş beş konu başlığı altında çakışmakta ve sorun yaşamaktadırlar.

Aile ve işin zıtlaştıkları ilk konu amaçtır; ailedeki bireyin amaçları ile şirketin amaçları. Birey aile tarafından desteklenip kendi gelişimini isterken, şirket buna karşılık olarak büyüme, verim, kazanç ve gelir sağlamayı hedeflemektedir. Birey şirketi amaçları için kullanmak istemekte, şirket bireyi sürekliliği için kullanmayı amaçlamaktadır.

Aile içerisinde ilişkiler ön plandadır ve bu yüzden duygusallık hakimdir. Şirket içerisinde ilişkiler, duygusallıktan uzak, ikinci derecede öneme sahiptir. Ailede baba-

oğul veya başka akrabalık ilişkileri mevcutken, şirket içerisinde tüm ilişkiler iş dahilinde ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer zıtlasma da kurallar konusunda ortaya çıkmaktadır. Aile içerisinde yazılı, resmi kanunlar mevcut değildir. Ailede alışkanlıklar, gelenek ve görenekler vardır. Şirket bu hususlarda da aileden ayrılmaktadır. Şirketin belli yazılı kuralları ve bu kuralların ihlali veya tam uygulanmaması halinde ceza veya ödül mekanizmaları bulunmaktadır.

Değerlendirme ve ödüllendirme konularında da aile ve şirket birbirlerinden farklı davranış şekli içerisindedirler. Aile içerisinde değerlendirme ve ödüllendirme duygusal olarak yapılırken, bu şirket içerisinde sadece yapılan işin gerekleri olarak ortaya çıkmaktadır. Aile ve şirketin zıtlastıkları son konu da başarıdır. Başarı değerlendirmesi yapılırken aile bireylerine karşı daha duygusal davranabilmektedirler. Belirtilen beş zıtlasma alanında da aile ve şirketi birbirinden ayıran temel nokta ailenin bireyleri arasındaki akrabalık durumunun yarattığı duygusallık ile şirketin tüzel kişiliğinin disiplinidir.

Çizelge 2 Aile Ve Şirketin Zıtlasma Alanları

Zıtlasma Alanları	Aile Sistemleri	İş Sistemleri
Amaçlar	Gelişim ve aile üyelerinin desteklenmesi	Kazanç, gelir, verim ve büyüme
İlişkiler	Özel ve birinci dereceden önemli	Yarı özel yada özel değil ikinci derecede önemli
Kurallar	Resmi olmayan alışlagelmiş kurallar	Yazılı ve resmi kurallar; genelde ödülü ve cezalandırmayı içeren kurallar
Değerlendirme/ Ödüllendirme	Üyeler aileden oldukları için ödüllendirilir; çaba ölçü alınır; kayıtsız şartsız sevgi ve destek vardır	Performansı ve sonuçları belirleyecek şartları destekler; çalışanlar yükseltilebilir veya kovulabilir
Başarı	Ölüm ya da boşanma zarar verir	Emeklilikten, ikramiyeden ve iş bırakmaktan etkilenir

Kaynak: Dyer, Handler, 1994:83

Aile içerisinde meydana gelecek olaylar aynı şiddette olmasa bile şirketi etkilemekte veya şirkette aile bireylerinden biri ile ilgili oluşacak ters bir durum aileyi

etkilemektedir. Avantaj olarak görünen olaylar kimi şirketlerde dezavantaj olarak görülmekte; başka bir işletme için de dezavantaj olarak ifade edilen durum avantaj olmaktadır.

2.6. Dünyada Ve Türkiye’de Aile Şirketi Örnekleri

Aile şirketleri günümüzde ülke ekonomilerinin gelişimi açısından çok önemli bir konuma sahiptirler. Hemen her ülkenin içerisinde faaliyet gösteren şirketlerin yarısından fazlası aile şirkettir. Aile şirketinin bir girişimci tarafından kurulması ve bir aileye ait olması, aile şirketlerinin sadece küçük şirketler olduğunu göstermemektedir.

Aile şirketleri arasında uluslararası piyasada faaliyet gösteren pek çok şirket mevcuttur. A.B.D.’de Ford, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi şirketler aile şirketlerine örnek teşkil etmektedir (Kırım2001:4).

Aile şirketlerinin kayıtlı oldukları ülke ekonomilerindeki payları Çizelge 3’de sunulmuştur. Rakamlar, aile şirketlerinin ülke ekonomileri açısından önemini vurgulamaktadır.

Çizelge 3. Kayıtlı Şirketlerin Yüzdesi Olarak Aile Şirketleri

Ülkeler	%
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	>90
İtalya	>95
Türkiye	>95

Kaynak: Kırım(2001:4)

Bunların dışında serbest piyasa ekonomisine yeni geçmiş ülkelerde de aile şirketlerinden söz edilmektedir. Sovyetler Birliği’nin dağılması ile sosyalist düzenden vazgeçmiş olan Rusya serbest piyasa ekonomisine ayak uydurabilmek için acilen yeni girişimlere ihtiyaç duymuştur.

Rusya'da bulunan çoğu şirketler daha birinci kuşakta olan ve karı-koca ortaklığı ile kurulan aile şirketleridir. Tarım, inşaat, ticaret, üretim ve perakendecilik sektöründe hizmet vermektedirler(Barkhatova ,2001:251)

Türkiye'de aile şirketleri ekonominin temelini oluşturmaktadır. Hemen her sektörde faaliyet göstermekle birlikte özel teşebbüsün tamamına yakını aile şirkettir.

Aile şirketleri ülkemizde 1950'li yıllardan sonra liberalist ekonomi uygulamaları ile önem kazanmıştır. Kişilere sağlanan kredi kolaylıklarının yanı sıra girişimcilerin bireysel varlıkları ile şirket kurma girişimleri 1950'li ve 1960'lı yıllarda hız kazanmıştır. O yıllarda kurulan şirketlerin çoğu günümüzde halen faaliyet göstermektedir.

1970'li yılların sonuna kadar özel girişimciler için devletin izlediği politikalar şirketlerin kar edip gelişmelerini sağlamaktaydı. 1980'li yıllarda serbest piyasa ekonomisine geçiş ile güçlü olmayan şirketler sert rekabet ortamından kaçışı, çok ortaklı şirket oluşturmak veya halka açılmakla gerçekleştirmekteydiler (Aydın, 1984).

Cumhuriyet sonrası kurulan şirketler dışında günümüz Türkiye'sinde halen Osmanlı İmparatorluğu döneminden kalma aile şirketleri de mevcuttur. Osmanlı dönemi ile 1960'lı yıllar arasında kurulan şirketlerin, 1980 sonrasında kurulan şirketlerden daha büyük ve sağlam olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin başında Vefa Bozacısı gelmektedir. Şirketin kuruluş tarihi 1870'tir. Bunun dışında Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekeri, Hacı Bekir tarafından 1877 yılında kurulmuş ve halen faaliyet göstermektedir. Ayrıca 1920 sonrası kurulan ve halen faaliyet gösteren şirketler bulunmaktadır. Bunlar, Kamil Koç Otobüsleri, Koç Holding, Doluca Şarapları, Sabancı Holding gibi ülkemizin en büyük aile şirketlerini oluşturmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001:62).

1980 sonrası kurulan çoğu aile işletmesi, yaşanan her ekonomik kriz ile faaliyetini durdurmuş veya el değiştirmiştir. Özellikle kredi ile iş yapmaya çalışan aile şirketleri en ufak bir kur dalgalanmasında kapanmışlardır.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR VE KUŞAKLAR ARASI İLİŞKİLER

Aile şirketi, bir ailenin sorumluluğunda kurulan ve yönetilen şirket olarak tanımlanmaktadır. Şirket içerisinde bulunan ve şirketin aileye ait olduğunu belirleyen bireyler, aynı anda iki farklı rol içerisinde bulunmaktadır. Aile mensubu olarak baba, anne, çocuk, kardeş, amca, kuzen gibi kavramların yanında, işe dahil olmakla beraber girişimci, varis, ortak, gibi rolleri de üstlenmiş olmaktadır.

Akrabalar arasında beliren kuşak kavramı, iş hayatı içerisinde de aynı şekilde ortaya çıkmaktadır. Hatta aile içerisindeki kuşaklar arası çatışmalar, iş çevresinde de başka boyutlarda olsa bile aynı şekilde ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, aile şirketlerindeki kuşaklar ile ilgili kavramlar ve tanımlar; kuşaklar arasında beliren ilişkiler ve bu ilişkilerin olumlu ve olumsuz yönleri incelenmektedir.

3.1. Aile Şirketlerinde Kuşaklar ve Özellikleri

Aile şirketinin yaşama geçmesi ile aile içerisinde bulunan bireylerin oluşturdukları kuşaklar da şirket içerisinde faaliyete başlamaktadırlar. Birbirini takip eden doğumların her biri ayrı bir kuşağı ifade etmektedir. Baba ve annenin olduğu ve başlangıç sayılan kuşak, birinci kuşağı temsil etmekte ve ardından meydana gelen doğumlar ve akrabalık zinciri sırası ile ikinci ve üçüncü kuşağı oluşturmaktadır.

Doğal şekilde oluşan bu kuşaklar zinciri, aile şirketi içerisinde de aynı şekilde birbirinin devamı şeklinde meydana gelmektedir. Baba ve anne ailede birinci kuşağı temsil ederken, kurdukları şirkette de birinci kuşak yöneticiliği veya girişimciliği üstlenmektedirler. Devamındaki varisler de aynı şekilde ikinci, üçüncü ve diğer kuşakları oluşturmaktadırlar.

Aile şirketinin tanımları içerisinde yer alan “bir aileye ait olmak” ve “ birkaç kuşağın beraber faaliyette bulunması” aile şirketlerindeki en temel birimlerin kuşakların ve bu kuşaklar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu görülmektedir (Karpuzoğlu 2001:19). Şirket, yaşam sürecine ve bununla beraber de evrimine kuşaklarla başlamaktadır. Şirketin yaşam sürecinin ve evriminin başlangıcı, şirketin kurulması ile girişimci kuşağı olarak anılan birinci kuşakla başlamakta; girişimcinin çocukları ve yeğenlerinin işe dahil olması ile ikinci kuşak kardeşler ortaklığına geçmekte ve son olarak kuzenler ve

torunların üçüncü kuşak olarak işi devralmaları ile evrim tamamlanmış olmaktadır (Neubauer, Lank, 1998:41).

Belirtilen evrim sürecinin tamamlanması şirketin sona ereceği anlamına gelmemektedir. Evrim süreci ile şirketin en basit ve amatör bir yapıdan en karmaşık ve profesyonel bir yapıya geçiş anlatılmaktadır. Şirket kurulduğu andan üçüncü kuşağa varana kadar yönetim tarzından, büyüklüğüne kadar hemen her alanda farklılaşmalar olmaktadır. Ancak üçüncü kuşaktan sonra gelen kuşaklar şirketi en son varabileceği hali ile devralmaları ve kendinden önceki kuşaktaki bireylerle akrabalık statüleri üçüncü kuşakta tanımlandığı için dördüncü veya diğer kuşakların tanımlarına rastlanmamaktadır. Dördüncü veya beşinci kuşak, girişimci kuşağa göre kuzenler topluluğunun devamı niteliğindedir.

3.1.1. Birinci Kuşak

Aile şirketinin kurucusunun veya kurucularının bulunduğu kuşaktır. Şirket ya şahıs şirketi şeklinde kurulmakta veya adi ortaklık olarak faaliyete geçmektedir. Şirkette tek bir sorumlu göze çarpmakta, diğer ortaklar sadece şirketin şekil şartları gereği bulunmaktadır. Burada ortaklıklar karı koca ortaklığı veya baba ve kardeşleri şeklinde oluşmaktadır. Şirket kurucusu ve sorumlusu girişimci olarak adlandırılmaktadır.

Birinci kuşak şirketin tüm birimleri ve yönetimi üzerinde söz sahibidir. Şirket, bir kişi veya kurucu ortakların himayesi altında bulunmakta ve dışardan (aileden olmayan) hiç kimse şirket yönetimine dahil edilmemektedir.

Bu kuşak aynı zamanda kurucu olduğundan, şirket yönetimi kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ancak bu kolaylık her zaman doğru bir yönetim anlamına gelmemektedir. Merkeziyetçi bir yönetimin sıklıkla kullanıldığı bu kuşakta doğrular ve yanlışlar, birinci kuşağın inisiyatifine bağlı olmaktadır.

Aile şirketlerinde birinci kuşak şirketi kuran kuşak olduğundan, girişimci kuşak olarak da adlandırılmaktadır. Bu sebepten dolayı birinci kuşağın tanımı ve özellikleri girişimci ile aynı şekilde yapılmaktadır.

3.1.1.1. Girişimci Tanımı

Girişimci, diğer bir adıyla müteşebbis “üretim faktörlerini bir araya getirerek bir işletmeyi faaliyete geçiren, kar ve zarardan etkilenen kişi (Nakip, 2001:73)” olarak tanımlanmaktadır.

Alpugan (1998:62) girişimciyi iki farklı şekilde tanımlamaktadır. Yapılan ilk tanıma göre girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep olunabilir bir malı ya da hizmeti bulup onu üretmeye girişen ve yaratıcılığıyla buna ön ayak olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımda ise kar edebileceği bir iş için emeğini ve sermayesini riske ederek pazara girme cesaretini gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır.

Tek (1999:240) girişimciyi küçük işletme ile aynı anlamda ele almaktadır. Tek’e göre girişimci, “ Bir kişinin risk altında yeni bir iş, eski bir ticari fikir veya işletmeciliğe yeni bir yaklaşımla, kaynaklarını yeni ve değişik bir şekilde kullanan, pazara yeni ve kendine özgü mal veya hizmet sunan kişidir.”

Aile şirketlerinde girişimcilerden bahsedilirken sadece aile reisi veya erkekler tanımlanmamaktadır. Aile şirketinin tanımı içerisinde “anne ve babanın beraber kurabildiği ve işletebildiği şirkettir” cümlesi ile aile mensubu kadınların girişimci olabileceğinden söz edilmektedir. Aile içerisindeki kadınlar da girişimci olabilmekte, diğer bir deyişle aile mensubu anneler de şirket kurup, yönetebilmektedirler.

1995’te binden fazla aile şirketi sahibi ile yapılan anket sonucunda kadınlar, aile şirketlerinin yönetiminde daha fazla görev aldıkları görülmektedir. Mass Mutual ve Arthur Andersen tarafından üç bin aile üzerinde yapılan 1997 Ulusal Anketinde, aile firmalarının %5’inde kadınların lider (yönetici) olduğu ortaya çıkmış ve %25’i de bir kadının gelecekte en üst düzey yönetici olacağını söylemektedirler (O’Bee, 1999:9). Değişen dünya düzeni ile birlikte kadınların da şirket kurmak, yönetici olmak veya kurulu bir şirket içerisinde söz ve pay sahibi olmak gibi özelliklerinin arttığı gözlenmektedir.

Kadınların iş ortamında diğer çalışanlara daha hızlı uyum sağlamaları ve işi yapabileceklerini kanıtlama çabaları bu hızlı yükselişlerine etken olmaktadır. Aynı zamanda aile mensubu olan bu kadınlar, sorunlar karşısında daha hızlı ve mantıklı çözüm üretmektedirler. Kadınların, aile içerisinde bütünleştirici rol oynamaları da şirket içerisinde olumlu bir hava yaratmakla beraber, kadının şirket içerisinde yer edinmesine etken olmaktadır. “Stern, bir annenin çocuğuna destek olması, aile içi ilişkileri işletme

ilişkilerine yansıtarak geliştirebilmektedir.” ifadesiyle kadınların işletme ve aile içindeki bütünleştirici rolünden bahsetmektedir (Hutchison, 2001:6).

Goffee ve Sease'in girişimci kadınlar çalışması, iş ve aileye uyum sağlamlarının iş hayatlarını idare etmekte nasıl derinlemesine bir etki yarattığını açıklamaktadır. Geleneklerine ve göreneklerine bağlı kadın girişimciler bir eş, bir anne oldukları kadar bir iş kadını olarak da büyük oranda başarıya ulaştıklarını belirtmektedirler (Dyer, Handler, 1994:71-84).

Girişimci, şirketinin uzun süre yaşamasını istemekte ve bu doğrultuda plan ve politikalar geliştirmektedir. Şirketin devamı elbette bir sonraki kuşaklara; sonraki kuşağın da zincirleme bir şekilde kendinden sonra gelecek kuşağa şirketi devretmesiyle olacaktır.

Girişimci şirketin devamlılığı için cevaplarını dikkatle vermesi gerektiği üç soru bulunmaktadır: Şirketi kime, ne zaman ve nasıl devredeceği (Barrows, 2001). Bu üç sorunun doğru bir şekilde cevaplandırılması ve uygulamaya geçirilmesi, şirketin uzun ömürlü olmasına yetecektir. Bu soruların önemi, girişimcinin bazı davranışlarından sonra kritik kararlar olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü, çoğu zaman girişimci çocuklarına duyduğu sevgi ile şirket idaresine getireceği kişiyi aynı tutarak aralarında bir ayırım yapmadan herkese eşit görev dağıtmaktadır. Bu tutum şirket yönetiminde de sorunların başlamasına neden olabilmekte ve sonucu parçalanmaya kadar varan olayların başlamasına da etken olabilmektedir. Bu durumda girişimcinin belli başlı görevleri bulunmaktadır. Bu görevler maddeler halinde şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Girişimci, işi devredeceği yeni kuşaktaki bireyin işe karşı arzusunu bilmelidir.
- Yeni kuşaktaki bireyin eğitimini göz önünde tutmalıdır.
- Kişinin iş deneşimi hakkında bilgisi olmalıdır.
- Gelecek kuşağın kendini işi yapabileceğini gösteren işaretleri görmesi gerekmektedir.

- Bu soruların sorular üzerinde bir kişiye şans tanınmalıdır.

Girişimcinin öğütleri, bir nevi girişimcinin özelliklerini de yansıtabilmektedir. Girişimcinin kendisinin izlediği ve bir sonraki kuşaktaki bireye uygulamasını istediği on maddelik bir öğüt listesi bulunmaktadır (Perlson, 1997:3):

- Gelecekle ilgili görüşlerini ailenle paylaş.

- Şirkete sonuna kadar sahip çıkacağına ve devam ettireceğine kendi kendine söz ver.
- Sahiplik ve miras arasındaki farkı ayır.
- Organizasyonu görünür bir hale getir, yapıyı açık bir şekilde geliştir.
- Öğrenen organizasyon ol ve herkese anlat.
- Şartlara uygun ve performansı müsait herkesi çalıştır.
- Bir konsey kur ve buna becerikli danışmanlar yarat.
- Bir halef seç.
- Halefini eğit.
- Ve gücün varken halefini terfi ettir ve çekil.

Sıralanan bu öğütler zinciri girişimcinin yapması gerekenlerin yanında bir girişimcide bulunması gereken özellikleri de alt alta sıralamaktadır.

3.1.1.2. Girişimcinin Özellikleri

Girişimcinin, aile şirketi olmayan şirket girişimcilerine göre birçok farklı ve belirgin özelliği bulunmaktadır. Karakter yapısı ele alındığında, girişimci bu farklılıkları daha net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Girişimcinin, karakteristik olarak babası ile çatışmaları vardır. Çocukluk yıllarından itibaren, babanın çocuğun her şeyine karışıp istediği gibi yönlendirmesi ileride çocuğun babanın isteklerini red etmesine veya baba ile yollarını ayırmasına neden olmaktadır. Girişimci yönetilmek istemediği için kendi işini kurmaktadır. Girişimci işini her şeyin üstünde tutmaktadır. Bu yüzden şirket içinde kendisine karşı bir güç oluşturulmaya çalışıldığını hissettiği andan itibaren bu kişileri şirket dışına çıkarmaktadır. Genelde girişimci işi kendi şahsi zevki ve başarısı için bir araç olarak kullanmaktadır. Girişimcideki lider olma arzusunu şirketi ve personelini istediği gibi yöneterek gidermektedir (Levinson, 1971).

Girişimcinin bu özellikleri şirketin yönetim biçimine de yansımaktadır. Ayrıca, girişimcinin gelenek ve göreneklerine bağlılığı, eğitim durumu ve yaşadığı sosyal çevre girişimcinin tüm girişim ve yönetim tutumunu etkilemektedir.

Bird (Dyer, Handler, 1994:79,80), çocuğun yani, girişimcinin gelişiminde ve iş hayatındaki tutum ve davranışlarının şekil almasında babanın ve annenin etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu konuyu “çocuklukta aile dinamikleri” olarak

tanımlamaktadır. Bahsi geçen aile dinamiklerinde babanın yokluğunun veya evden uzak olmasının çocuk üzerindeki olumsuz etkisi ile annenin büyütme şekli ile annenin üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Gelişim aşamasında çocuğun duyguları engel olunmuş, yoksun bırakılmış çocukluk, duygularda zıtlıklar (sevgi-nefret), iyiyi ve kötüyü kendince ayırmak, sürekli tatmin olamama hissi, reddetme, güçsüzlük, düşük özgüven ve güvensizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu duygular çocuğun genç-yetişkinlik evresine geçişinde değişmektedir. Genç-yetişkin evresinde kişi, yolunu şaşırma, amaçsızlık, uyumsuzluğu deneme, asilik, aksiliklerden hoşlanma, şiddetli kontrol ihtiyacı, şüpheli düşünceler, cezalandırılma korkusu, çevreyi uzaktan araştırmaya başlayarak çocukluk evresindeki duruma göre daha farklı karakterize olmaktadır.

Böyle bir çocukluk ve gençlik süreci geçiren kişi girişimci olurken, bunların kendisinde yarattığı etkiler karakterine ve hareketlerine iyice yansımış olmakta bu etkiler doğrultusunda bilinçli bir tutum sergilemektedirler. Bu iki şekilde geçirilen süreçlerin sonucunda girişimcinin genel karakteristik yapısı muhafazakar, merkeziyetçi, güvensiz ve buna bağlı olarak kimseye vekalet ve yetki vermeyen, düşüncesiz hareket eden yani plan yapmayan ve planları kullanmayan, merkeziyetçiliğinin gücüyle başarıyı elde tutmaya çalışan kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yapıdaki girişimciler gelecekte kendi çocuklarıyla rekabete girmektedirler. Çoğu girişimciler bu rekabeti kaybetmektedirler. Bird'ün yaptığı bu tanım ve saptamalar Levinson'un yapmış olduğu "girişimcinin babasıyla sorunları vardır" yargısıyla da örtüşmektedir.

Şirketin ilk kuruluş aşamasında baba (ki girişimci annenin böyle bir tutumuna rastlanılmamaktadır), aileyi işe bulaştırmamaktadır. Kendi arzularını tatmin ettikten ve çocukları büyüttükten sonra şirketi aile içerisinde tutmaya çalışmaktadır (Schliensman, 2000:6).

Girişimci genelde yarattığı ve geliştirdiği bir konudan kopmakta zorlanmaktadır. Kişisel hırs duyguları ile çalışmak girişimcinin kendini yenileme merkezidir (Handler, 1990:37).

Girişimci her zaman çalıştığı alanda çocuklarının da çalışmasını istemektedir (Mennen, 1998:21). Çoğu ataerkil aile yapılarının yaygın olduğu bölgelerde, baba işin devamında oğlunun (çocuklarının veya diğer akrabalarının), bulunmasını şiddetle

istemektedir ki O'Bee (2000:45) bu isteğin, “bazen çocuklara veya diğer akrabalara baskı şekline dönüşebileceğini” belirtmektedir.

Girişimcilerin bir başka özelliği de işten kopamamalarıdır. Girişimci, yerine bir varisini atadığında bile işten çekilmemektedir. Belli bir süre işi dışardan takip etmektedir (Dingle, 1997). Bu durumun ortaya çıkmasında iki farklı sebep bulunmaktadır. Karlen (2001:9) birincisini babanın sosyal güvence açısından korkuya kapılması olarak belirtmektedir. Girişimci işi devrettikten sonra sosyal güvencesinin kalmayacağını düşünmekte; bu yüzden de şirket içerisinde emekli olmasından sonra bile kendine bir pay ayırtmaktadır. İkinci bir sebep de Handler (1990:37)'in belirttiği gibi, babanın işine tutkun ve bağlı olmasıdır. Girişimci-baba için iş kişisel hırs duyguları ile çalışarak kendini yenilemek olarak görmektedir.

Babanın işten kopamamasının nedenlerinden sayılabilecek olan bir durum da, şirketi devralan yeni kuşağın iş için yetersiz olmaları düşüncesidir. Baba bu korkuyla işi bırakmamaktadır. Girişimci en çok kendisi öldükten sonra şirketin ne konumda olacağı konusunda endişelenmektedir (Levinson:1971). Bu durum hemen her girişimcinin karşılaştığı bir durumdur ki, bu devir konusundaki korkular, bir tek aile şirketlerinde yaşanmaktadır.

3.1.2. İkinci Kuşak

Girişimcinin çocuklarının ve eğer varsa girişimcinin ortakları olan kardeşlerinin çocuklarının şirketin yönetiminde bulunduğu kuşaktır.

Karpuzoğlu (2001:46) ikinci kuşağı “varisler kuşağı” olarak tanımlamaktadır. Kırım (2001:22) aynı kuşak için “kardeş ortaklığı” demektedir.

Mülkiyet evrimindeki ikinci aşamadır. Şirket girişimciden sonra bu kuşak içerisinde değişime uğramaktadır. Birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçen şirket, ikinci kuşaktaki varislerin özelliklerine göre de değişim göstermektedir. Varisin eğitimi, iş anlayışı, yönetim anlayışı, geleneklerine bağlılık düzeyi ve varisin sosyal yapısı, şirketin yönetimine de yansımaktadır.

İkinci kuşak, şirketin merkeziyetçi yönetimden katılımcı yönetime doğru geçişini de temsil etmektedir. Buradaki yönetim tutumunun değişmesinin temelinde ortak sayısının artması yatmaktadır. Merkeziyetçi yönetimde girişimci tek başına

yöneticilik rolünü üstlenirken, ikinci kuşakta kardeş-yöneticilerin artması ile yönetimde çok seslilik başlamaktadır.

3.1.2.1. Varis Tanımı

İkinci kuşak yöneticiler veya şirkete miras yolu ile sahip olmuş yeni girişimciler, “varis statüsü” ile şirket yönetimine gelmektedirler.

Varis, “gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve firmanın yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişi” olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:46).

Varis, bireyin mirasını alacak olan kişi veya kişiler olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketlerinde ise varis, girişimcinin kurduğu şirketi yönetmeye ve yeni girişimlerde bulunmaya yetkilendirilmiş kişi olarak da tanımlanabilmektedir.

“Girişimcinin tüm çocuklarının veya akrabalarının şirket içerisinde bulunmaları gereklidir” şeklinde bir yargı söz konusu olamamaktadır. İkinci kuşakta birey, şirket içine kendi fikirleri ile kabul edilemeyeceğini anladığı an, kendi işini kurma amacı ile şirketten ayrılmaktadır (Rakieten, 1997:25). Çoğu girişimci-baba çocukları yaptıkları işin eğitimini almış olsalar bile, kendisi işten ayrılmadan onların şirket içerisinde değişiklik yaratacak karar almalarına izin vermemektedir. Şirkette genel müdür konumunda bulunan çocuğun çoğu kez verdiği kararlar iptal edilmekte veya imza yetkisinin kısıtlı olduğu tüm ilişki de bulunulan kurum ve kuruluşlara bildirilmektedir (Levinson, 1971). Bu durumdan rahatsız olan varis veya varislerin çoğu, şirketten uzaklaşmakta; kendi istekleri ve becerileri doğrultusunda iş sahalarına yönelmektedirler.

Ancak baba ile çalışmayı kabul etmeyen varis, babanın geçmiş iş tecrübelerinden, babanın iş ilkelerinden ve hatta babanın ticari adından da yararlanabilmekte ve kendi fikirleri doğrultusunda kendi şirketlerini kurmaktadır (Moniz, 2001:12-13).

Varisler kuşağında, merkeziyetçi yönetim şeklinden katılımcı veya profesyonel yönetim şekline doğru bir geçiş olabilmektedir. Gerçekte profesyonel yönetime geçiş ve şirketin profesyonelleşmesi daha çok üçüncü ve sonraki kuşaklarda meydana gelmektedir (Nelton, 1996:53). Bu geçişin temelinde şirketin kalabalıklaşması ve yönetimin birden fazla ortakla yürütülüyor olması bulunmaktadır. Kardeşler ortaklığına geçen aile şirketinde tüm pay sahiplerinin yönetimde bulunmaları gibi bir durum da söz

konusu değildir. Yönetimi kimin devralacağı, çoğu kez girişimci-baba tarafından karara bağlanmakta ve olası bir rekabet ortamı da ortadan kaldırılmak istenmektedir.

Pek çok ikinci kuşak mensubunun girişimci-baba ile ilişkileri sorunludur. Ancak bu konuda tam bir genelleme bulunmamaktadır. David bu konuda baba-oğul ilişkisini yaşlara göre sınıflandırmaktadır (Handler, 1991:21). Bu sınıflandırmaya göre baba 50-59, oğul 23-32 yaşları arasındayken baba-oğul arasındaki ilişki uyum içerisinde devam etmektedir. Babanın iş tecrübesi, oğulun yaşının verdiği heves ile uyumlu bir şekilde çalışabilmektedirler.

Baba 60-69, oğul 34-40 yaşları arasındayken baba ile oğul arasında sorunlar yaşanmaya başlamaktadır. Oğul işi tek başına yürütmek için kendini yeterli görmekte; baba ise bunun tam tersi bir düşünce içerisinde bulunmaktadır. Oğul bu yaşlar arasında kendine özgü fikirleri şirket içerisinde uygulamak isterken, baba taşıdığı kaygılar ve duyduğu korkulardan dolayı bu fikirlere izin vermemektedir.

Babanın 41-45, oğulun 17-22 yaşları arasında sorunların olduğunu doğrulayan veri bulunmamaktadır.

İkinci kuşaktaki varisler sadece erkek çocuklardan oluşmamaktadır. Son yıllarda aile şirketlerinde kızlar önemli bir kaynağı temsil etmekte ve işbirliği konusunda şirket yönetimine yardım etmektedirler. Bu davranışları ile ikinci ve üçüncü kuşaktaki kız varislerin, etkin birer yönetici olabilecekleri ortaya konmaktadır (Dumas, 1992).

Kızların babaları ile yakınlığından dolayı, girişimci-baba kızıyla beraber çalışmak istemekte ve şirket içerisinde önemli görevleri kızlarına verebilmektedirler. Verilen bu işlerin ve görevlerin başarılması halinde baba, şirketi kız varisine devredebilmektedir. Bu güvenin bir sebebi de kız çocuklarının babalarının işten ayrılmalarını veya emekli olmalarını istememelerinden dolayı girişimci-baba kız çocuklarıyla daha iyi çalışabilmekte ve onlara güvenebilmektedir (Schliesman, 2000:6).

Kızların şirket içerisinde bulunmaları şirketin çalışma ortamını değiştirmektedir. Hiçbir zaman gergin bir ortam oluşmamaktadır. Nedeni, kızların erkekler gibi babayla rekabete girmemeleridir (Dumas, 1992).

Buna rağmen kız çocuklarının iş hayatındaki deneyimleri çok azdır. Yine de erkek yöneticilerin ve varislerin yerlerine hemen her alanda aday oldukları, son zamanlarda daha sık göze çarpmaktadır.

Kız varisler hemen her konuda erkek varislerle aralarındaki farkları ortaya koymaktadırlar. En yalın haliyle, erkek varisler babanın baskısından uzak bağımsız olarak çalışmak isterlerken; kızlar daha çok baba ile birlikte çalışmayı tercih etmektedirler (Dumas, 1992).

3.1.2.2. Varisin Özellikleri

İkinci kuşak içerisinde bulunan erkek ve kız varisler, hemen her konuda girişimciden ve kendilerinden bir sonraki gelen kuşaktan farklı özelliklere sahiptirler.

İkinci kuşak, geçiş sürecinin başlangıcında ve tam ortasında olduğu için biraz da sorunlu bir kuşak görünümü içerisinde. Sorunların temelinde girişimci-baba ile anlaşamama, kendi bildiklerini yapmak isteme, şirket içerisinde tek söz sahibi olmak gibi konularda sorun çıkmasına yer vermektedirler.

İkinci kuşak her zaman yeni girişimlerin peşindedir (Dingle, 1997). Baba ile beraber çalışırken düşündüğü projeyi gerçekleştirememiş veya düşündüğü fikri söyleyememiş olan varis, şirketin başına geçtiği andan itibaren yeni girişimler için harekete geçmektedir.

İkinci kuşak, karşılaştığı sorunlar karşısında belli bir kalıp içerisinde hareket etmektedir. Aynı zamanda bu stratejiler aile şirketlerinin özelliği içerisinde yer almaktadır. İkinci kuşak şirket yönetiminde zor durumda kaldığı zaman şirketin diğer üyelerine üç teklif sunmaktadır (Nelton, 1996):

- şirketi kamulaştırmak,
- şirketi satmak,
- şirketi gelecek nesilden birine devretmek

Bu üç strateji hem aile şirketlerinin, hem de aile şirketlerindeki ikinci kuşağın ortak özelliği niteliğindedir. İkinci kuşak şirketi zor durumdan kurtarmaya çalışmaktan çok kendileri için en rahat yolu seçmektedirler.

İkinci kuşak, girişimciden kalan yönetim tarzından uzaklaşıp, profesyonel iş hayatı içerisine bir tek bu yolla girileceğine inanmaktadır ve bu yüzden aileyi işten uzak tutmaktadır (Nelton, 1996).

İkinci kuşağın bir diğer özelliği de, şirket içerisinde meydana gelen bir sorun karşısında bunu kendi çekirdek ailesi ile paylaşması ve eşinin yorumlarını alarak harekete geçmesi konusundadır. Girişimci böyle bir durum karşısında anneye olayı

anlatmamaktadır (O'Bee, 2000:30). Birinci kuşaktaki girişimci çoğunlukla işine eşini karıştırmazken, ikinci kuşaktaki varis tam tersi bir tutum sergilemektedir.

İkinci kuşak şirket içerisinde çok zor durumda kalmadıkça şirketi tek başına yönetmeye kalkışmamaktadır. İkinci kuşağın özelliği şirketi belli iş bölümleri içerisinde tüm bireyler arasında paylaşmaktır ki, bu, katılımcı yönetim tarzının bir sonucudur.

Birinci kuşakta belirtildiği gibi, ikinci kuşakta da sadece erkek varisler bulunmamaktadır. Aile içerisindeki kız çocukları da son yıllarda aile şirketine dahil olmakta, karakteristik olarak erkek varislere göre farklılıklar göstermektedirler.

Varis kuşağında bulunan kız çocuklarının en büyük ve göze çarpan özellikleri şirket içerisinde şirket bütünlüğünü sağlamaya çalışma özellikleridir. Erkek varislerle iş konusunda aralarında bir fark bulunmamaktadır ki, hatta bazı özel durumlarda bunlar girişimci-baba ile varis-erkek çocuklar arasında şirket içerisinde bir çatışma yaşandığı zaman arabuluculuk rolünü üstlenmektedirler. Sadece bu özelliklerinden dolayı bir çok aile şirketi kızlarının şirket yönetiminde bulunmasını istemektedirler (Dumas,1992). Daha sonra yapılan tüm araştırmalarda kız çocuğunun başarısının ve buna duyulan ihtiyacın önemi üzerinde durulmaktadır.

Varis-kızların başarısının temelinde babalarının danışman hocalığını kabul etmelerinden ve babaları ile olan uyumdan söz edilmektedir. Kız çocuklarının gerek patron olarak, gerekse şirket çalışanı olarak rollerini başarıyla tamamladıkları ve olayları gidiş yönüne doğru uygun hareket etme konusundaki mücadeleci tutumları da dikkat çekmektedir. Varisler kuşağı içerisinde kızların erkeklere göre mücadele gücünün ve pratik çözüm yolları bulmadaki kolaylıklarının daha fazla olduğu da görülmektedir. Kabiliyet konusunda kızlar erkek varislere göre daha sınırlı bir yapıdadırlar. Bunun sebebi kız çocuklarının deneyim eksikliğidir. Bu nedenden dolayı kız çocuğunun işe adaptasyonu daha zor olmaktadır. İşe ilk girdikleri zaman işin gelişiminden çok işi yapabileceklerini kanıtlama çabasına düşmektedirler (Dumas,1992).

Kız-varisler ile erkek-varisler arasındaki en ayırt edici fark, erkek-varis girişimci-babadan bağımsız çalışmayı isterken, kız-varis aile ile bir bütün olarak çalışmayı istemektedir.

İkinci kuşak içerisinde bulunan kız çocukları, işin paylaşımını, görev dağılımını ve sorumlulukların net olarak benimsenmesini erkek çocuklara göre daha iyi planlayıp

uygulamaktadırlar. Aralarında rekabetten çok birbirlerini destekleme, açıklarını kapatma gibi olumlu yönde hareketleri bulunmaktadır.

Çoğu erkek-varis arasında yaşanan lider olma yarışı yerine kız çocukları işi aynı anda paylaşmayı ve herkesin iyi olduğu konuda işi yürütmesi gerektiğini bir çok noktada göstermektedirler. Kız ve erkek çocukların aynı anda şirkette bulunmaları ile kız çocukları, erkek kardeşlerine destek olmak, aradaki sorunları gidermek gibi bütünleştirici bir rolü üstlenmektedirler (Whitehead, 2001:3-5).

İkinci kuşaktaki kız yöneticilerin erkek yöneticilerden farkı altı madde halinde sıralanmaktadır (Whitehead, 2001:3-5):

- Kızlar daha rahat paylaşabilmektedirler.
- Birbirlerine destek çıkmaktadırlar.
- İş ve aile hayatını dengelemektedirler.
- İş yapılmadan önce mutlaka ortak bir karar almaktadırlar.
- Aralarında rekabet genelde olmamaktadır.
- Parasal konular aralarında sorun olmamaktadır.

3.1.3. Üçüncü Kuşak

Üçüncü kuşak, aile şirketi içerisinde tanımlanan son kuşaktır. Bu kuşak “akrabalar statüsü” adı altında tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:57). Daha derli toplu bir tanımla üçüncü kuşak “kuzenler konsorsiyumu” veya “kuzenler topluluğu” olarak da adlandırılmaktadır (Kırım, 2001:25).

Kuzenler topluluğu, aile şirketinin evrimi modelindeki son basamaktır kuzenler topluluğu. Bu yapıda hissedar olan bir çok kuzen bulunmaktadır (Kırım, 2001:25).

İyice kalabalıklaşan aile şirketi, diğer kuşaklara göre bir çok yönden değişim göstermektedir. Yönetim anlayışı değişmekte, şirket yönetiminde bulunan aileden olmayan profesyonel yöneticiler, genelde bu kuşağın işbaşına geçtiği dönemlerde faaliyet göstermektedirler. Üçüncü kuşak şirket içerisinde yönetimde bulunmadan sadece payları doğrultusunda ve oranında hareket etmelerini sağlayacak yönetim tutumunu uygulamaya çalışmaktadırlar.

Akrabalık derecesinde bu kuşak, birinci kuşağın torunları, ikinci kuşağın yeğenleri konumunda bulunmaktadır. Şirketi ikinci kuşaktan devraldıkları için, akrabalık durumlarına göre kuzenler topluluğu olarak anılmaktadırlar.

3.1.3.1. Kuzenler Topluluğu

Aile şirketlerinin çok az bir miktarı üçüncü ve sonraki kuşaklara ulaşabilmektedir. Üçüncü kuşağa varan, şirket evrimini tamamlamış olacağından, bu şirket profesyonelleşmiş bir şirket olarak tanımlanmaktadır.

Bu kuzenler topluluğunda sadece aileden kuzenlerin veya torunların bulunmasının bir mecburiyeti yoktur. Şirket bünyesinde tüm akrabalar hissedar konumunda olabilirler. Ancak şirketin kuşaklara göre ayrılması, şirketi yöneten gruplara göre belirlenmektedir. Şirket içerisinde birinci ve ikinci kuşaktan kişilerin de bulunması doğal bir durumdur. Ancak şirket içerisinde bulunan diğer kuşak elemanları sadece hissedar olarak bulunmaktadır.

Ülkemizde ve diğer ülkelerde bu kuşağa varan şirket sayısı çok az bulunmaktadır. A.B.D.'de kurulan 100 aile şirketinden sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa ulaşabilmektedir. İngiltere'de de durum bundan farklı değildir. İngiltere içerisinde kurulan 100 aile şirketinden sadece 3.3 tanesi üçüncü kuşağa ulaşabilmektedir (Kırım, 2001:5). Ülkemizde üçüncü veya dördüncü kuşağa ulaşan şirket sayısı da hemen hemen bu rakamlara yakındır. Ülkemizde bu kuşaklara varmış olan şirketlerin çoğunluğu yerel pazarda faaliyet gösteren şirketlerdir. Bunlar Hacı Bekir Lokumları, Vefa Bozacısı, Kamil Koç Otobüsleri, Doluca Şarapları, Koç Holding, Sabancı Holding, Yeni Karamürsel Mağazaları gibi ülkenin en eski ve köklü şirketleridir (Karpuzoğlu, 2001:62).

3.1.3.2. Üçüncü Kuşağın Özellikleri

Aile şirketi içerisindeki en kalabalık kuşaktır. Bundan dolayı bu kuşak içerisinde mülkiyet yapısı, çok karmaşık bir hal almaktadır. Ortaklar arasındaki samimiyet, ikinci kuşaktaki kadar içten ve sıkı olmamaktadır. Kuşağın kalabalıklaşması yönetim kurulunu gerekli kılmaktadır (Kırım, 2001:25-26).

Evrin aşamasının son basamağı olmalarından dolayı profesyonel yönetim tarzını benimsemekte ve kullanmaktadırlar. Profesyonelleşmenin bir gerekçesi de, şirketin olabildiğinden fazla hissedara sahip olmasıdır.

Bu kuşak içerisinde iş temposunun daha sık olduğu görülmektedir. Profesyonelleşen şirket aynı zamanda büyümesini de sürdürdüğünden dolayı şirket

içerisinde yabancı kişilerin de işe dahil olmaları ile üçüncü kuşak başka yatırımlara veya başka faaliyetlere doğru yönelmektedir.

Kuzenler kuşağı diğer kuşaklara göre daha az yönetim sorunu yaşamaktadırlar. Dışarıdan sağladıkları uzman yöneticiler sayesinde kendileri sadece işin mali yönleriyle ilgilenmekte veya işe maddi kaynak sağlamakla uğraşmaktadırlar.

Genel olarak bakıldığında, üçüncü kuşak çoğu şirketin ulaşamadığı, şirketin devrinin yapılamadığı kuşak olarak göze çarpmaktadır. Çoğu şirketin birinci veya ikinci kuşakta son bulunduğu bilinmektedir. Ancak üçüncü kuşağa varan aile şirketinin daha uzun yaşadığı veya diğer kuşaklara ulaşması daha kolay olmaktadır.

Katılımcı yönetim tarzından profesyonel yönetime geçen şirketin bir sonraki kuşağa devri daha sorunsuz olabilmektedir. Devir esnasında veya hisselerin paylaşımında bir sorun ortaya çıkmaması, şirket içerisindeki kavgaların azlığı, şirket ömrünün uzun olma olasılığını da yükseltmektedir. Burada üçüncü ve sonraki kuşak yönetimde sadece yönetim kurulunda hissedar olmakta ve şirketin stratejik konuları üzerinde söz sahibi olabilmektedirler. Şirketin yönetimi tamamı ile profesyonellerin elinde bulunmaktadır.

Üçüncü kuşakta şirket yönetimi ile ilgilenmesi için kendi içlerinden seçtikleri bir kuzen görev almaktadır. Şirket içerisinde aktif rol almayan kuzenler, şirketin daha çok halkla ilişkiler bölümünün fahri temsilcileri konumunda bulunmaktadır. Sponsorluk faaliyetleri, kültür sanat faaliyetleri gibi konularda şirket temsilciliklerini üstlenmeleri, en sık rastlanılan uygulama biçimi olarak görülmektedir.

3.2. Kuşaklar Arasındaki İlişkiler

Aile şirketlerinin devamlılığı şirketin mali durumu, şirket politikaları, rekabet çevresi ve faaliyette bulunduğu ülkenin piyasa koşullarının yanı sıra şirket içerisinde bulunan aile mensuplarının birbirleriyle olan ilişkilerine bağlı olduğu da görülmektedir.

Aile şirketi içerisindeki akrabaların davranışları gerek aile içerisinde gerekse şirket içerisinde olsun yapıcı veya yıkıcı bir rol oynamaktadır. Aile mensubu olan kişinin diğer akrabalarıyla olan ilişkileri, hem şirketi, hem de aileyi etkilemektedir. Bundan dolayı aile şirketi içerisindeki kuşakları oluşturan bireyler ve bu kuşaklar arasındaki ilişkiler, aile için olduğu kadar şirket için de önem taşımaktadır.

Aile şirketleri içerisindeki kuşakların ve bu kuşaklara mensup bireylerin çokluğu bu kuşaklar arasındaki ilişkilerin çeşitliliğini ve bu çeşitlilikle beraber olumlu ve olumsuz hareketlerin meydana gelmesini de sağlamaktadır.

Kuşaklar arasındaki yaş farkı, öğrenim durumu, geleneklere bağlılık düzeyi, sosyal yaşantı biçimleri, iş tutumları, değer yargıları, akrabalık dereceleri; yani insana ait olan tüm davranış biçimlerinin bireyler arasında farklılık göstermesi ilişkilerin çeşitliliğini sağlamaktadır. Olumlu veya olumsuz tüm bu ilişkiler, ortak değer yargıları ve davranış biçimleri çerçevesinde şekillenmektedir.

Kuşaklar arası ilişki ile kastedilen, girişimci-baba-anne ile varis-çocuklar, girişimci ile yeğenler, torunlar ve diğer akrabalar arasındaki iletişim ve etkileşimden söz edilmektedir. Aile şirketlerinde sadece kuşaklar arasındaki ilişkiden bahsedilmemektedir. Aynı zamanda aynı kuşak içerisindeki bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri de önem taşımaktadır. Kardeşlerin kendi kuşakları içindeki ilişkileri, kuzenlerin, yeğenlerin ve torunların kendi aralarındaki ilişkileri de aile şirketleri açısından önem taşımaktadır.

Aile şirketlerinde mevcut bulunan kuşaklar arasındaki ve kuşakların kendi içlerindeki davranışlar çeşitlilik göstermektedir. İlişkiler olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmasına rağmen, meydana gelen ilişkilerin olumsuz yanı daha fazla dikkat çekmektedir ve yapılan çoğu tanımlamalar bu doğrultuda olmaktadır. Olumlu ilişkilerde zaten akrabalık ilişkilerinin, samimiyetin ve güvenin ana temaları anlatılırken, olumsuz ilişkilerde rekabet, çekememezlik, kıskançlık, gibi yine aile bireyleri arasında görülebilen davranışların hem aile, hem de şirket üzerindeki etkilerinden bahsedilmektedir.

Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki ve kuşakların kendi içlerindeki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesinin temelini bireyler arasındaki kan bağı oluşturmaktadır. Akrabalık ilişkisi sonucunda samimiyet, güven, yardımlaşma gibi kişiyi birbirine yakınlaştıracak duygu ve eylemlerin bulunması aile şirketini diğer şirketlere göre daha güçlü kılmaktadır. Aile şirketlerindeki baba-oğul, ağabey-kardeş, amca-yeğen, dede-torun ilişkilerinin patron-çalışan ilişkilerinden daha samimi olması, çalışma ortamı bakımından da bireyin şirket içerisinde daha rahat davranmasına etken olmaktadır.

Aile olmanın verdiği güven ve samimiyet şirket içerisinde çoğu zaman rekabetin yerini yardımlaşmaya bırakabilmektedir. Bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri, iş

bölümünün doğru ve akılcı yapılmış olması, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak şirket içerisinde belirtilmiş olması, aile içerisinde ve iş içerisinde bireylere eşit davranılması kuşaklar arasında veya kuşakların kendi içlerinde sorunların belirmesine mahal vermeyecektir.

Tersi durumların mevcudiyeti de söz konusu olmaktadır. Şirket içerisinde yetkilerin tam olarak belirlenmediği, aile ve iş ortamının birbirinin yerine ikame edilebildiği şirketlerde de olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir.

Aile şirketlerinin bu sorunlarının temelinde bireyler arasındaki iletişimin eksik olması yatmaktadır. Bu sadece şirket için geçerli bir durum değil, aynı zamanda bireylerin aile hayatlarını da etkilemektedir. Anne ve babanın çocuklarının taleplerini göz ardı etmeleri veya onların tekliflerini dinlememeleri, bu iki kuşak arasında sorunların yaşanmasına neden olmaktadır (Miller, 2000:49).

Kuşaklar arasındaki bu iletişim kopukluğu gelecekte bireyin şirket işlerine alışmamasına, başka bir işe ilgi duymalarına, şirket çevresinden uzaklaşmalara veya şirketi devraldıkları zaman şirketi dağıtmalarına sebep olmaktadır. Kuşaklar arasındaki ve kuşakların kendi içlerindeki ilişkilerin boyutu ve bu ilişkilerin olumlu veya olumsuz bir şekilde ortaya çıkışı aile içi iletişimin önemini vurgulamaktadır (Aronoff, 2001:34-35).

Yaşanan çatışmalar kuşaklar arası veya bireyler arasında gelişmektedir. En sık rastlanılan durum girişimci-baba varis-oğul çatışmasıdır. Sırasıyla kardeşlerin birbirleriyle çatışmaları, kardeş ailelerin rekabeti, kuzenlerin anlaşmazlıkları gibi sorunlar da aile şirketlerinde kuşaklar arasında en sık rastlanılan sorunlar olarak görülmektedir (O'Bee, 2000:30).

Birinci ve ikinci kuşağın çatışma durumları şirketten ayrılmalar, babanın hemen ölümünden sonra şirketi dağıtmalar veya şirketi hemen bir sonraki kuşağa devretmelerle sonuçlanmaktadır. Çatışmaların temelini bireysel sorunlar oluşturmaktadır.

Girişimci-babanın şirketi kendi emeği ile kurmuş olması, şirketin kuruluşundan itibaren her biriminde sadece babanın söz sahibi olması, babanın çocuklarının şirket geleceğinde onlara danışmadan fikirler üretip uygulamaya koyma çabası ve buna dayanarak çocuklarının bu yönde eğitim almalarını zorlaması; buna karşın çocuğun şirket içerisine girip girmeme isteğinin sorulmaması, istediğini söyleyememe ve uygulayamama gibi sorunlardan dolayı çatışmalar meydana gelmektedir (Levinson,

1971). İletişim eksikliğinden kaynaklanan bu sorun, zamanında müdahalelerin yapılmaması durumunda ikinci kuşakta bulunan varis, şirketin son bulmasına veya girişimcinin yaptığı işten daha farklı işlere kanalize olmalarına sebep olmaktadır.

Yaşanan ikinci bir kuşak çatışmasının sebebi de, öğrenim düzeyinden kaynaklanmaktadır. Genelde girişimci-babanın öğrenimini tamamlamadan iş hayatına girmesi ve sadece ticaret ahlakı çerçevesinde işini yürütmeyi uygun görmesi, işin eğitimini almış olan varis ile sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. İşin tahsilini yapmış olan çocuk, babanın işten çekilmesini istemekte, babayı şirket içerisinden çıkarmaya çalışmaktadır. Bu durumda baba ile çocuk “ben bilirim” kavgaları yüzünden de sorun yaşamaktadırlar. Babanın mesleki bilgisini deneme-yanılma yoluyla kendi kendine öğrenmiş olması ve bu öğrendiklerinden vazgeçmek istememesi, işin eğitimini almış olan varisin hemen her fırsatta bildiklerini babası ile kıyaslamaya çalışması, bu iki farklı bireyin çatışmasına ve şirketten kopmalarına neden olmaktadır. Girişimcinin özellikleri arasında bulunan yaptığı işe sahip çıkma ve sadece kendi bildiklerinin doğruluğuna inanma, durumun daha da içinden çıkılmaz bir hale gelmesine neden olmaktadır. Çoğu kavgalarda aile içindeki bireylerin taraf olamaya zorlanmaları ile olay şirketten kopmalarla sonuçlanmaktadır (Levinson, 1971).

Birinci ve ikinci kuşağın bu çatışmalarına baba-oğul çatışması olarak bakılmasının nedeni de, kız çocuklarının babaları ile böyle sorunlar yaşamamalarıdır. Kız çocukları erkek çocuklara göre girişimci ile daha fazla çalışmak istemekte ve bu yönde hareket etmektedirler (Dumas, 1992). Varis-kızların şirket içerisindeki uyumlu ve olumlu davranışları, baba ile rekabete girmekten kaçınmaları, arabuluculuk rolleri onların şirkette erkek çocuklardan daha iyi durumda olmalarını sağlamakta ve girişimcinin kız çocukları ile çalışmalarını tercih etmelerine etken olmaktadır.

Aile içerisindeki anne ve kız kardeşler, bu çatışmaların en aza indirgenmesi için her zaman arabuluculuk yapmaktadırlar. Kızların aile içerisindeki üstlendikleri gerginlikleri aza indirme rolleri, onların şirket içerisinde aynı havayı sağlayabileceklerinin işareti olarak kabul edilmekte ve baba-oğul arasındaki elçilik görevi her zaman bu kişinin üzerinde olmaktadır. Bu rolün bir kısmını da şirket içerisinde baba ile bulunan girişimci-anne üstlenmektedir. Varisin birçok olumsuz davranışları girişimci-annenin çabaları sonucu babaya yansıtılmamakta veya sorunlar annenin gayreti ile giderilmektedir.

Bu çatışmada oluşan farklı bir durum da ailelerin çatışmasıdır. Varisin kendi kurduğu ailesinin etkisi altında kalması da bu tartışmaların tırmanmasına neden olmaktadır.

Çocukluk yıllarından itibaren girişimcinin çocuklarıyla iyi bir diyalog kurması, isteklerini mantık çerçevesinde yerine getirmeye çalışması ve çocukların gelecekleri hakkında onlara baskı kurmadan onları doğru bir şekilde yönlendirmesi bu durumların meydana gelmesini engellemektedir. İkinci kuşak çocukluk yıllarında babanın yaptığı işe ilgi duyabilmektedir. Ancak bu ilgiye karşılık girişimci-babanın davranışlarını doğru bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.

Girişimci-baba bu ilgiye karşılık çocuğa yine de baskı uygulamaya kalkarsa varis yaşı ilerledikçe yapılan işten ve şirketten soğumaktadır. Çoğu ikinci kuşak mensubu birey, bu baskılarla karşılaşmamak için şirkete yanaşmamaktadırlar. Küçük yaşlardan itibaren çocuğun işe alışması için uygulanan “yaz tatillerini şirket içerisinde geçirme” uygulaması, ileriki yıllarda çocuğun tamamıyla şirkette kalacağı ve özgürlüğünün kısıtlanacağı fikrinin oluşmasına neden olmakta; varisin şirketten ve yapılan işten soğumasına etken olmaktadır. Bu da girişimcinin, baba ve patron rollerinin ayırımını doğru yapamamasından kaynaklanmaktadır. Çocuğun işe ilgi duymasını sağlamaktan çok, istediği işi seçme konusunda özgür bırakılması ileriki yıllarda çatışmaların da en aza inmesini sağlamaktadır (O’Bee, 2000:45).

Kuşaklar arasındaki çatışmaların sebebinin diğer bir boyutu da, girişimcinin işi devretmiş olmasına rağmen yapılan işe halen müdahale etmesidir. Girişimci-babanın çocuğun kendisini kanıtlamasına imkan tanımaması ve halen işletmede söz sahibi olduğunu göstermesi, varisin işe olan ilgisini azaltmakta ve bazı durumlarda çatışmalara sebep olmaktadır. Babanın bu hareketinin temelinde çocuğuna veya çocuklarına güven duymaması yatmaktadır. Bu güvensizliğin farkına varan varis işten tamamen uzaklaşmaktadır. Babanın ölümünden sonra da ya şirketi satmakta veya istediği bir alana şirketini kaydırmaktadır (Dingle, 1997).

Baba-oğul rekabeti, rekabetin çıkış noktaları ve rekabetin sonuçları aile şirketlerinde birinci ve ikinci kuşağın çatışması olarak adlandırılmaktadır. Baba-oğul ilişkilerinin işin en başından doğru bir şekilde yapılması, bu iki kuşağın beraber çalışmasını sağlamaktadır.

Bunun dışında varis-çocuğun kendisinden sonra gelen üçüncü kuşakla ilişkileri birinci ve ikinci kuşağın ilişkilerine göre daha az sorunlu ve daha az dikkat çekmektedir. Çoğu zaman ikinci kuşak kendisine yapılan baskıyı üçüncü kuşağa uygulamamaktadır. İkinci kuşağa girerken şirketin yönetim tutumunun değişmesi, gelecekte şirketi devralacak olanların kendilerini belli etmelerine fırsat tanımaktadır. Bu durum ikinci kuşağın üçüncü kuşağı serbest bırakması sonucu ortaya çıkmakta ve çatışmaları en aza indirmektedir.

Aile şirketlerinde dikkat çeken diğer bir ilişki de, ikinci yani varis kuşağın kendileri arasındaki ilişkidir. Daha çok ağabey-kardeş rekabeti konumunda olan bu ilişkide, girişimcinin en başında doğru bir hareket sergilemesi ile rekabet, en aza indirgenmektedir.

İkinci kuşağın kendi aralarındaki ilişki, babanın şirkette görev ve yetki paylaşırma politikalarına bağlıdır. Çoğu kardeş kavgalarının yetkilerin ve hisselerin eşit yapılamamasından kaynaklandığı veya eşit yapıldığından kaynaklandığı bilinmektedir. Yapılan paylaşımın eşit olması durumunda kardeşlerin karar verme konusunda ihtilafa düşmeleri ve bir sonuca varamamaları en sık rastlanılan durumdur. Eşit yapılmayan paylaşımlarda ise hissesi ve görevi fazla olan kardeşin diğerlerini dinlememesi ve bildiğini uygulaması kardeşler arasında sorun yaratmaktadır. Bu durum girişimcinin sorumluluğu altındadır. Girişimci şirketteki görev ve hisseleri dağıtırken gerekçelerini tam olarak ortaya koyması ve paylaşım işini duygusallıktan uzak gerçekçi olarak yapması halinde bu tür davranışlar ortaya çıkmamaktadır.

Kardeşler arası rekabetin diğer bir nedeni de kardeş ailelerinin rekabet içerisinde olmalarıdır. Bir ailenin imkanları ve şirket içerisinde diğer aileden daha fazla söz sahibi olması bu rekabetin oluşmasına neden olmaktadır.

Doğru yapılan yetki ve görev paylaşımında kardeşlerin birbirlerine güvenmeleri ve yapılan işlerde bireylerin sorumlulukları doğrultusunda hareket etme serbestliğinde olmaları, ikinci kuşağın sorunsuz bir şekilde işi devam ettirmelerine olanak sağlamaktadır.

Kardeşler arasındaki rekabetin en aza indirgenebilmesi, birinci kuşağın inisiyatifi altında bulunmaktadır. Hemen her kardeş arasında rekabetin olması doğal olarak görülmektedir. Ancak bu rekabetin şirketin yıkılmasına sebep olmasına engel olmak, girişimci-babanın görev ve sorumluluğu altında bulunmaktadır. Yapılan işin

başına kimin geçeceğini bildirilmesinden çok nedenleriyle somut bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Bu durumda girişimci-baba iş ortamını bütün varislerin birbirlerini rahatça görebilecekleri şekilde ayarlamaktadır. Bu da şirketi gelecekte kimin yöneteceğini varisler tarafından görülmesine ve kabullenilmesine etken olmaktadır. Kuşaklar arasındaki ve kuşaklar içindeki sorunların giderilmesinde veya sorunların çıkmasını önlemekte; girişimci üzerine düşeni yaptıktan sonra kendinden sonra gelen kuşak da doğru bulduğu bu yolu kullanmaktadır.

Aile şirketlerinin sorunları ve aile şirketlerinin dağılma nedenleri tanımlanırken daha çok “küçük işletme olmaları batmalarına neden oldu, rekabet ortamına dayanamadılar, krizler aile şirketlerini batırdı, kurumsallaşamadılar, profesyonel yönetime geçemedikleri için büyüyemediler” gibi olaylar ve olgular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aile içi kavgaların neden olduğu dağılmalar veya kuzenler topluluğunun şirketin büyümesi için başlatmış olduğu profesyonelleşme çabaları genelde üzerinde durulmayan konular olarak görülmektedir. Oysa aile şirketlerinin devamlılığı, şirketin kuşaklara devri ile mümkündür. Bir sonraki kuşağa devredilmeden başka şahısların eline geçen şirket zaten aile şirketi olma özelliğini yitirmiş olarak kabul edilmektedir.

Şirketin gelişmesi, büyümesi ve devamlılığı için bir sonraki kuşağa şirketin doğru bir şekilde devrinin gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Aile şirketlerinde kuşakların ve kuşaklar arasındaki ilişkilerin önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Girişimci ile arkasından gelen varis kuşağın isteklerini ve hedeflerini doğru bir şekilde ortaya koymuş olmaları, şirketin en azından birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçişini sağlayacaktır. Elbette bir şirketin bulunduğu piyasayı en iyi şekilde bilmesi gerekmektedir. Ancak sadece piyasanın gerektirdiklerine göre hareket edip beraber çalışılan kişilerin ki, bunlar aile şirketlerinde akrabalar, düşüncelerinin alınmaması veya bireylerin sadece şirketin sıradan çalışanları gibi görülmesi şirket içerisinde sorunlar yaratmaktadır.

Çoğu şirketin birinci kuşak içerisinde sona ermesi, girişimcinin bu tutumundan kaynaklanmaktadır. Girişimci-baba kendi doğruları dışına çıkamamakta, şirketi devretmeden varislerine şirket içerisinde söz hakkı tanımamaktadır. Şirket içerisinde bulunan varis, çoğu yerde personelle aynı muameleyi görmesi veya baba tarafından herkesin ortasında azarlanması, kişinin hem şirketten, hem de aileden soğumasına neden

olacaktır. Bu altı çizilen durum daha çok ataerkil yapıda bulunan aileler için geçerli olmaktadır. Girişimci-babanın söylediğinin dışına çıkamayan varis, ileriki yıllarda babasından gördüğü baskının ezikliğini kendinden sonra gelen varislere baskı yaparak giderme yolunu seçebilmektedir. Böyle bir durumda şirket diğer bir kuşağa devredilmiş olsa bile varisin yönetim anlayışı değişmeyeceğinden, şirket büyüme göstermeyecektir. Girişimcinin özellikleri arasında yer alan “girişimci şirketi babasının baskısından kurtulmak için kurmuştur” yargısı da bunu kanıtlamaktadır.

Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki ve kuşakların kendi içlerindeki ilişkilerin doğru bir temel üzerinde yapılması, şirket devamlılığı için en az şirketlerin ihtiyaç duydukları sermaye veya rekabet edebilme yetileri kadar önem taşımaktadır.



4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KUŞAKLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Aile şirketleri, tüm ülkelerin ekonomileri açısından büyük bir önem taşımaktadır. Aile şirketleri, ülke içerisinde ürün ve hizmet konusunda rekabet eden, böylelikle de kalite ve çeşitlilik sağlayan, faaliyette buldukları bölgenin kalkınmasına yardımcı olan, ülkenin ithalat ve ihracat olaylarının canlanmasını sağlayan kuruluşlar olarak göze çarpılmaktadırlar.

Ülke ekonomileri için bu kadar önemli bir konuma sahip olmalarına rağmen aile şirketlerinin yaşam süreleri genelde çok kısa olmaktadır. Küçük ölçekli olarak iş hayatına başlayan şirket, ülke içerisindeki ekonomik krizlerden, rekabet ortamında bulunan büyük şirketlerin rekabet politikalarından, şirketin kendisinin üretim sürecini devam ettirecek mali kaynakları sağlayamama gibi nedenlerden daha ilk beş yıl içerisinde batmakta veya başka şirketlere devredilmektedirler.

Tüm bu sayılan nedenler dışında aile şirketleri kendi içlerinde yaşadıkları sorunlar yüzünden de sona ermektedir. Miras kavgaları, akrabalar arası yaşanan rekabet, bireylerin olumsuz yönetim tutumları gibi olaylar da aile şirketlerinin ikinci nesil yöneticilere varmadan sona ermesine neden olmaktadır.

Çoğu aile şirketinin uzun süre yaşayamamasının sebebi, şirketin belli bir "kurum" niteliği kazanamamış olmasıdır. Aile şirketinin kurum niteliği kazanamaması, şirket içerisindeki bireylerin yönetim tutumları ve birbirleri ile olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Şirketin bir ailenin himayesinde kurulması ve o ailenin geleneklerine göre yönetilmesi, şirket içerisinde gerek yöneticilik, gerekse fiziksel güç isteyen işlerde çalışanların birbirleriyle akraba olmaları olsun, bu şirketlerin yönetimlerini diğer şirketlere göre zorlaştırmaktadır.

Çoğu aile şirketinin yazılı bir resmi kurallar ve görev dağılım şemalarının olmaması, yönetimin karışmasına neden olmaktadır. Bireyler arasındaki yetki ve görev sınırlarının belirlenmemiş olması, şirketi gelecekte kimin yöneteceğinin belirtilmemesi, çalışanlara şirketi devralana kadar sadece personel olarak bakılması olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Aile şirketleri kuruldukları andan itibaren kişiye aile içerisinde üstlendikleri rollerin yanı sıra girişimci, patron, yönetici, müdür gibi şirket ile ilgili rolleri de yüklemektedir. Aile reisi olan birey, işi kendi kuruyorsa aynı zamanda işveren, girişimci gibi rolleri de üstlenmiş demektir. Girişimci-baba diye nitelenen kişinin kendinden sonra gelen kuşaktaki bireyle olan ilişkileri, ikinci kuşakta bulunanların kendi aralarındaki ilişkiler ve sonradan gelecek olan üçüncü kuşağa karşı olan tavırların bilinmesi, şirketin devamlılığı için önem taşımaktadır.

Bu amaçla, aile şirketlerindeki kuşaklar ve bu kuşaklar arasındaki ilişkinin durumunu ortaya koymaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan bu model doğrultusunda aile şirketlerindeki kuşaklar arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma yapmak amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları Ve Kavramsal Model

Araştırmanın içeriğinde konu ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. Aile şirketleri ve özellikleri, aile şirketlerindeki kuşaklar ve bu kuşakların birbirleriyle olan ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda konuyla ilgili bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde kullanılan değişkenlerin bir kısmı konu ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalardan alınmıştır.

Araştırma içerisinde aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki ilişkiler üzerine çalışma yapılması hedeflenmiştir.

Geliştirilen model Şekil 4'te gösterilmektedir. Geliştirilen modelin değişkenleri, aşağıdaki kısımda belirtilmiştir:

a) Şirket İle İlgili Değişkenler:

- Şirketin kuruluş şekli (hukuki yapısı)
- Şirketin faaliyet süresi
- Şirket yönetiminde bulunan kuşaklar
- Şirketin yönetim şekli
- Şirketin bir sonraki kuşağa devir şekli
- Şirketin büyüklüğü

b) Birinci Kuşak (girişimci-baba) İle İlgili Değişkenler:

- Babanın işletmedeki konumu
- Babanın işletmede kullandığı yetkiler ve üstlendiği sorumluluklar
- Babanın yaşı
- Babanın çocuklara verdiği yetki devri düzeyi
- İkinci kuşağın çatışmasında(rekabet durumunda) babanın tutumu
- Babanın öğrenim durumu
- Babanın iş hayatı
- Babanın varislerine karşı tutumu
- Babanın aile geleneklerine bağlılığı
- Babanın işletmedeki yönetim tutumu ve yönetim teknikleri
- Babanın işletme içinde bulunan diğer çalışanlara ve emektarlara karşı tutumu
- Babanın işletme içinde bulunan diğer akrabalarına(gelin, damat) karşı tutumu
- Babanın işletmede kullandığı karar verme politikaları
- Girişimci babanın üstlendiği roller ve bu rollerin çatışması
- Babanın varisleri ile rekabeti
- Babanın yapılan işe müdahale derecesi
- Girişimci baba için sosyal statünün tanımı ve önem derecesi
- Babanın işletmenin geleceği ile ilgili duyguları(korkuları)
- Girişimci babanın 2. kuşaktaki kız çocuklarına karşı tutumu
- Babanın liderlik anlayışı
- Babanın iş deneyiminin çocuklara etkileri
- Babanın yeni kuşaktakilerin girişimlerini destekleme derecesi

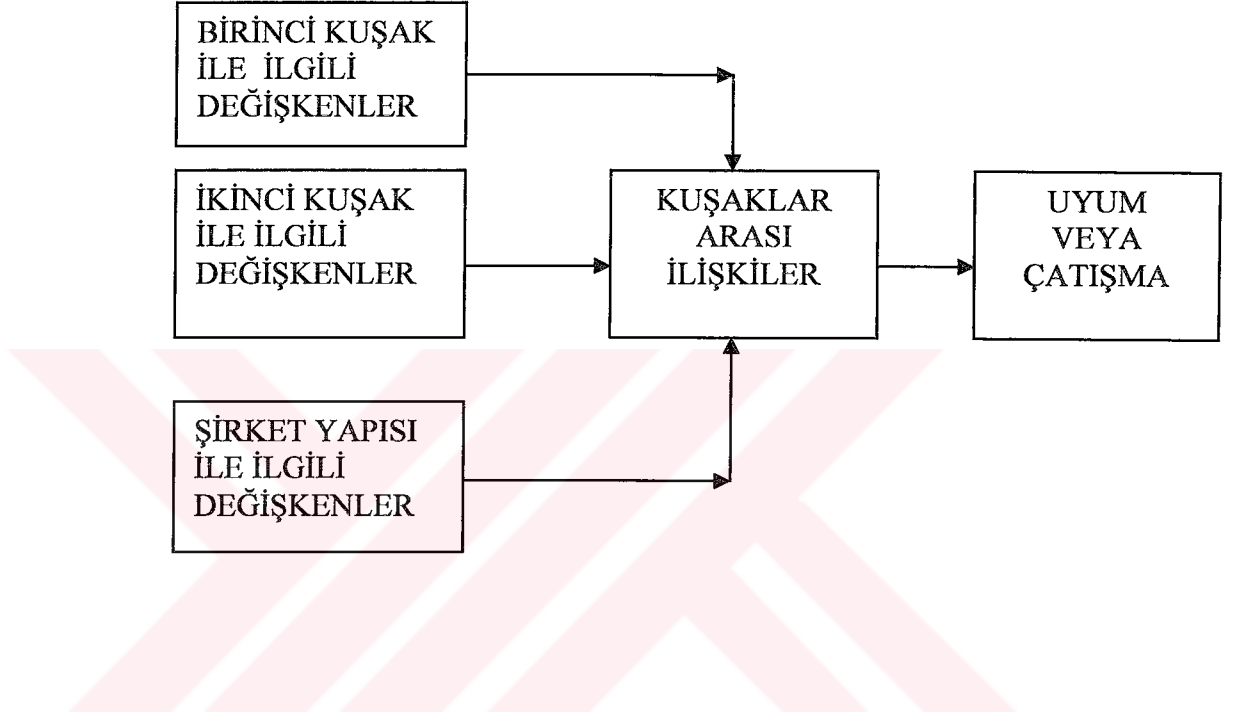
c) İkinci Kuşak (varis-çocuklar) İle İlgili Değişkenler:

- İkinci kuşağın işletmedeki konumu
- İkinci kuşağın işletmedeki çalışma süresi
- İkinci kuşağın işletmede kullandığı yetki düzeyi
- İkinci kuşağın yaşları
- İkinci kuşağın öğrenim düzeyleri
- Sosyal statünün yeni nesil için önem derecesi
- İkinci kuşağın işletmedeki aktiflik durumu

- İkinci kuşanın yetki paylaşımı
- İkinci kuşanın kullandığı yönetim politikaları(yönetim anlayışı)
- İkinci kuşanın geleneklere(aile ve iş) bağlılık düzeyi
- İkinci kuşanın işe giriş şekli(kendi tercihlerimi)
- Yeni kuşakta bulunanların akrabalık dereceleri
- İkinci kuşanın liderlik anlayışı
- İkinci kuşaktaki bireyler arasındaki güç dağılımı



Şekil 4. Araştırma Kavramsal Modeli



4.3. Araştırma Metodolojisi

4.3.1. Araştırma Modeli

Aile şirketlerindeki kuşaklar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışma keşifsel ve tanımlayıcı nitelik taşımaktadır.

4.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler ses kaydı olarak tutulmuş; daha sonra verilen cevapların değerlendirilebilmesinde standardizasyon sağlamak üzere bir form geliştirilmiştir (Ek 1).

4.3.3. Anakütle Seçimi ve Örnekleme Süreci

Konu, aile şirketlerinde kuşaklar arası ilişkiler olduğundan anakütleyi Antakya'da bulunan aile şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmanın konusu kuşaklar arasındaki ilişki olması dolayısı ile, bu şirketlerden ikinci veya daha sonraki kuşağa ulaşmış şirketler incelenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle merkezi Antakya'da bulunan Hatay Genç İşadamları Derneği'ne kayıtlı olan aile şirketleri anakütle olarak seçilmiştir. Bu derneğe üye 33 aile şirketi tespit edilmiş, tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşme talebine 17 şirket olumlu cevap vermiş ve araştırma bu şirketler üzerinde yapılmıştır.

4.3.4. Araştırma Hipotezleri

Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki ilişkilerin boyutunu ve niteliğini ölçmeğe yönelik belirlenebilen hipotezler şunlardır:

H1: Şirketin yönetim şekli ile babanın şirkette kullandığı yetki düzeyi arasında ilgi bulunmaktadır.

H2: Şirketin yönetim şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında ilgi bulunmaktadır.

H3: Babanın şirkette kullandığı yetki ile ikinci kuşağın rekabet durumundaki tutumu arasında ilgi bulunmaktadır.

- H4: Babanın öğrenim düzeyi ile çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında bir ilgi bulunmaktadır.
- H5: Babanın yönetim tutumu ile şirketin yönetim şekli arasında bir ilgi bulunmaktadır.
- H6: Babanın şirket içerisinde kullandığı karar verme şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında ilgi vardır.
- H7: Babanın üstlenmiş olduğu liderlik tipi ile şirketin yönetim şekli arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H8: İkinci kuşaktaki bireyler arasındaki güç dağılımı ile işletmenin yönetim şekli arasında ilgi vardır.
- H9: Babanın geleneklere bağlılığı ile kızların işe dahil olmalarını istemesi arasında ilgi vardır.
- H10: Babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi ile çocukların öğrenim durumları arasında ilgi bulunmaktadır.
- H11: Şirketin yönetim şekli ile babanın geleneklere bağlılık düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- H12: Şirketin yönetim şekli ile babanın öğrenim durumu arasında bir ilgi vardır.
- H13: Babanın öğrenim durumu ile kullandığı liderlik tipi arasında ilgi vardır.
- H14: Babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi ile babanın varislere karşı tutumu arasında ilgi vardır.
- H15: Babanın ikinci kuşağın girişimlerini destekleme düzeyi ile şirketin geleceği ile ilgili korkuları arasında ilgi vardır.
- H16: Babanın ikinci kuşağa verdiği yetki düzeyi ile işletmenin geleceği ile ilgili korkuları arasında bir ilişki vardır.
- H17: Babanın sosyal statüye verdiği önem düzeyi ile babanın öğrenim durumu arasında ilgi vardır.
- H18: İkinci kuşağın öğrenim durumu ile sosyal statüye verdikleri önem düzeyi arasında ilgi vardır.
- H19: İkinci kuşak, “babanın şirketteki çalışanlara ve emektarlara karşı tutumu patron-çalışan ilişkisi şeklindedir” görüşüne katılmaktadırlar.
- H20: İkinci kuşak “girişimci-baba şirket içerisinde diğer akrabaların (gelin-damat) bulunmasına karşıdır” yargısına katılıyorlar.

H21: İkinci kuşak, babanın şirket içerisinde kız çocuklarının da bulunmalarını istemesini fazla görmektedirler.

H22: Babanın geçmiş iş tecrübelerinin ikinci kuşağa etkileri fazladır.

H23: Sosyal statü ikinci kuşak için önemlidir.

4.4. Verilerin Analizi

Yapılan araştırmada H.A.G.İ.A.D üyesi 33 aile şirketi ile görüşme amaçlanmış ancak bu şirketlerin 17 tanesi görüşme talebini kabul etmiştir. Yapılan görüşmeler aile şirketlerinin ikinci kuşak bireyleri üzerinde yapılmış ancak şirket ve birinci kuşak ile ilgili soruları yine ikinci kuşak cevaplamıştır. Aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki ilişkilerde etkili olduğu belirlenen 14 yargı aralıklı ölçeğe taşınmıştır. Diğer yargılar da aile şirketi ve bireyleri hakkında genel bilgiler vermektedir.

4.4.1. Aile Bireylerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Bu kısımda birinci ve ikinci kuşağın yaşları ve öğrenim durumları hakkında tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır. Elde edilen bulguların sonucu frekans tabloları halinde çizelgelerde içerisinde gösterilmektedir.

4.4.1.1. Birinci Kuşak İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Çizelge 4'de birinci kuşak mensubu babanın yaşı bulunmaktadır. Babaların %23.5'i 50-60, %41.2'si 61-70, %29.4'ü 71-80 ve %5.9'u 81 ve üzeri yaşları arasında bulunmaktadır. Vefat etmiş olan 6 birinci kuşağın yaşları, vefat tarihleri itibariyle alınmıştır.

Çizelge 4. Birinci Kuşağın Yaşları

Yaşlar	Kişi sayısı	Oran (%)
51-60	4	23,5
61-70	7	41,2
71-80	5	29,4
81 ve üstü	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 5'te birinci kuşağın öğrenim düzeyleri gösterilmektedir. Birinci kuşağın %41.2'si ilkokul mezunu, %11.8'i ortaokul mezunu, %23.5'i lise mezunu, %5.9'u yüksekokul ve %17.6'sı lisans ve üstü bir programdan mezundur.

Çizelge 5. Birinci Kuşağın Öğrenim Düzeyi

Öğrenim	Kişi sayısı	Oran (%)
İlkokul	7	41,2
Ortaokul	2	11,8
Lise	4	23,5
Yüksekokul	1	5,9
Lisans ve üstü	3	17,6
Toplam	17	100,0

Çizelge 6'da birinci kuşağın şirketteki aktiflik durumu ile ilgili sonuçlar bulunmaktadır. Bu çizelgeye göre birinci kuşağın %41.1'i yönetim kurulu başkanı, %23.5'i emekli, %11.8'i tek sorumlu, %11.8'i danışman ve kalan %11.8'lik kısmının da şirket içerisinde hiçbir sorumluluğunun olmadığı görülmektedir.

Çizelge 6. Birinci Kuşağın Şirketteki Konumu

Şirketteki konum	Kişi sayısı	Oran (%)
Yönetim Kurulu Başkanı	7	41,1
Tek Sorumlu	2	11,8
Danışman	2	11,8
Emekli	4	23,5
Sorumlu Değil	2	11,8
Toplam	17	100,0

Çizelge 7'de birinci kuşağın meslek hayatındaki süreleri belirtilmektedir. Birinci kuşakta bulunan bireylerin %41.2'si 41 yıl ve daha fazlası bir zamandır meslek hayatı içerisinde bulunmaktadır. %29.4'ü 21-30 ve %29.4'ü de 31-40 yıl arası meslek hayatında bulduklarını göstermektedir.

Çizelge 7. Birinci Kuşanın Meslek Hayatları

Yıl	Kişi sayısı	Oran (%)
10-20	0	0
21-30	5	29,4
31-40	5	29,4
41 ve üstü	7	41,2
Toplam	17	100,0

4.4.1.2. İkinci Kuşağa Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Çizelge 8’de ikinci kuşak mensubu bireylerin yaş dağılımları bulunmaktadır. Bu dağılıma göre 15-25 yaşları arasında ikinci kuşak mensubu kimse bulunmamaktadır. İkinci kuşağın %29.4’ü 26-35, %64.7’si 36-45 ve %5.9’u da 46 ve üstü yaşları arasında bulunmaktadır.

Çizelge 8. İkinci Kuşağın Yaşları

Yaş (aralıklı)	Kişi sayısı	Oran (%)
15-25	0	0
26-35	5	29,4
36-45	11	64,7
46 ve üstü	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 9’da ikinci kuşağın öğrenim durumları bulunmaktadır. İkinci kuşağın %5.9’u ortaokul, %23.5’i lise, %5.9’u yüksekokul ve %64.7’si de lisans ve lisans üstü mezundur. Sadece ilkokul mezunu olan birey bulunmamaktadır.

Çizelge 9. İkinci Kuşağın Öğrenim Durumları

Öğrenim	Kişi sayısı	Oran (%)
Ortaokul	1	5,9
Lise	4	23,5
Yüksekokul	1	5,9
Lisans ve üstü	11	64,7
Toplam	17	100,0

Çizelge 10'da ikinci kuşağın şirket içerisindeki konumu belirtilmektedir. İkinci kuşak mensubu bireylerin %35.3'ü yönetim kurulu başkanı, %35.3'ü yönetim kurulu üyesi, %23.5'i müdür ve %5.9'u da şirket çalışanı konumundadırlar.

Çizelge 10. İkinci Kuşağın Şirketteki Konumu

Şirketteki konum	Kişi sayısı	Oran (%)
Yönetim Kurulu Başkanı	6	35,3
Yönetim Kurulu Üyesi	6	35,3
Müdür	4	23,5
Şirket Çalışanı	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 11 içerisinde ikinci kuşağın şirketteki çalışma süreleri gösterilmiştir. Şirket içerisinde 0-5 yıl arası çalışan bireyin oranı %11,7 , 6-15 arası %41,2 , 16-25 yılları arası %41,2 ve 26 yıl ve daha fazla süredir şirkette bulunanların oranı da %5,9'dur.

Çizelge 11. İkinci Kuşağın Şirketteki Çalışma Süreleri (yıl)

Yıl (aralıklı)	n	Oran (%)
0-5	2	11,7
6-15	7	41,2
16-25	7	41,2
26 ve üstü	1	5,9
Toplam	17	100,0

4.4.2. Birinci Kuşak İle İlgili Değişkenler

Çizelge 12’de babanın şirket içerisinde kullandığı yetki düzeyi belirtilmiştir. İkinci kuşağa yöneltilen bu soruda cevaplar forma geçirilirken “çok fazla-fazla-ne fazla ne az-az-hiç yok” şıkları arasında değerlendirilmiştir. Sonuçların %47.1’i çok fazla, %11.8’i fazla, %17.6’sı ne fazla ne az, az kısmına cevap verilmezken hiç yok şıkkı %23.5 şeklinde ifade edilmiştir.

Çizelge 12. Babanın Şirket İçerisinde Kullandığı Yetki Düzeyi

	n	Oran (%)
Çok fazla	8	47,1
Fazla	2	11,8
Ne fazla ne az	3	17,6
Az	0	0
Hiç yok	4	23,5
Toplam	17	100,0

Çizelge 13’de babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi belirtilmiştir. İkinci kuşak daha çok sorulara “çok fazla” ve “hiç yok” şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre %41.2 çok fazla, %29.4 fazla, %17.6 ne fazla ne az, %5.9 az ve %5.9 hiç yok şeklinde cevaplar alınmıştır.

Çizelge 13. Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi

	n	Oran (%)
Çok fazla	7	41,2
Fazla	5	29,4
Ne fazla ne az	3	17,65
Az	1	5,9
Hiç yok	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 14, babanın ikinci kuşağın kendi aralarındaki rekabet durumunda gösterdiği tutum üzerine sorulan sorunun cevapları doğrultusunda hazırlanmıştır.

Cevaplar “tarafsız kalma, taraf tutma, rekabeti olumlu yönde yönlendirme, rekabeti ortadan kaldırma” şıkları şeklinde hazırlanmıştır. İkinci kuşak bu hazırlanan cevaplar dışında kendi aralarında rekabet olmadığını belirterek beşinci şıkkın oluşmasını sağlamışlardır. Şıkların dizilişi doğrultusunda oranlar sırasıyla %11.8, %0, %11.8, %0 ve %76.4 şeklindedir.

Çizelge 14. Babanın İkinci Kuşağın Rekabeti Durumunda Gösterdiği Tutum

	Kişi sayısı	Oran (%)
Tarafsız Olma	2	11,8
Rekabeti Olumlu Yön.	2	11,8
Rekabet Yok	13	76,4
Toplam	17	100,0

Çizelge 15, babanın varislerine karşı tutumunu belirtmektedir. Baba iki olumlu iki olumsuz tutum sergilemektedir. Baskıcı tutum, serbestiyetçi tutum, iş ilişkisi çerçevesinde, akrabalık çerçevesinde şeklinde tutumlar sergilenmektedir. Verilen cevaplarda bireylerin %47’si babanın varislerine karşı tutumunu akrabalık ilişkileri içerisinde olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 15. Babanın Varislere Karşı Tutumu

Tutum	Kişi sayısı	Oran %
Baskıcı tutum	1	5,9
Serbestiyetçi tutum	4	23,5
İş ilişkisi içerisinde	4	23,5
Akrabalık ilişkisi	8	47,1
Toplam	17	100,0

Çizelge 16 babanın geleneklerine bağlılık düzeyi ile ilgilidir. İkinci kuşak bu soruyu “çok fazla-hiç yok” aralıkları içerisinde cevaplamışlardır. Buna göre cevaplayıcıların %47,1’i babanın çok fazla geleneklere bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 16. Babanın Geleneklere Bağlılık Düzeyi

	Kişi sayısı	%
Çok faz.	8	47,1
Fazla	4	23,5
Ne fazla ne az	1	5,9
Az	2	11,8
Hiç yok	2	11,8
Toplam	17	100,0

Babanın şirket içerisinde göstermiş olduğu yönetim şekli Çizelge 17’de gösterilmektedir. Merkeziyetçi yönetim %35.3 ve katılımcı yönetim şekli de %64.7 olarak belirlenmiştir. Hiçbir birinci kuşak bireyin profesyonel yönetim şeklini kullanmadığı da görülmektedir.

Çizelge 17. Babanın Şirkette Kullandığı Yönetim Şekli

Yönetim şekli	Kişi sayısı	Oran%
Merkeziyetçi yönetim	6	35,3
Katılımcı yönetim	11	64,7
Toplam	17	100,0

Çizelge 18, babanın şirket içerisindeki çalışanlara ve emektarlarına karşı tutumu üzerine belirtilen “baba şirket içerisinde çalışanlarına ve emektarlarına karşı tutumu patron-çalışan ilişkisi şeklindedir” yargısına ikinci kuşağın vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hazırlanmıştır. İkinci kuşak bu soruya kesinlikle katılıyorum-kesinlikle katılmıyorum arasında cevaplar vermişlerdir. Cevaplayıcıların %29,4’ü bu yargıya katıldıklarını belirtirken, %58,8’i katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Çizelge 18. “Babanın Şirketteki Çalışanlarına Ve Emektarlarına Karşı Tutumu Patron-Çalışan Şeklindedir” Yargısına Katılma Düzeyi

Katılma düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Kesinlikle katılıyorum	3	17,6
Katılıyorum	2	11,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	11,8
Katılmıyorum	8	47,0
Kesinlikle katılmıyorum	2	11,8
Toplam	17	100,0

“Girişimci diğer akrabalarının (gelin-damat) şirket içerisinde bulunmalarına karşıdır” yargısına ikinci kuşağın katılma dereceleri Çizelge 19 içerisinde verilmiştir. Cevaplar beş yargı halinde verilmiştir. Cevaplayıcıların %82,3’ü bu yargıya katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Çizelge 19. Girişimci Diğer Akrabaların Şirkette Bulunmalarına Karşıdır.

Katılma düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Kesinlikle katılıyorum	14	82,3
Katılıyorum	0	0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	5,9
Katılmıyorum	0	0
K. katılmıyorum	2	11,8
Toplam	17	100,0

Babanın şirket içerisindeki karar verme şekilleri Çizelge 20’de gösterilmektedir. Tek başına karar verme %23.5, danışarak %64.7 ve çoğunluğa uyarak karar verme oranı %11.8’dir.

Çizelge 20. Babanın Şirket İçerisindeki Karar Verme Şekilleri

Karar verme şekli	Kişi sayısı	Oran%
Tek başına	4	23,5
Danışarak	11	64,7
Çoğunluğa uyarak	2	11,8
Toplam	17	100,0

Girişimcinin baba ve girişimci rollerini kullanma şekli Çizelge 21’de sunulmuştur. Rollerini ayırmış olan baba %70.6 ve rolleri karışmış olan baba da %29.4 oranında bulunmuştur.

Çizelge 21. Girişimci Babanın Üstlendiği Rollerini Kullanma Şekli

Rolleri kullanma şekli	Kişi sayısı	Oran%
Roller ayrılmış	12	70,6
Roller karışmış	5	29,4
Toplam	17	100,0

Çizelge 22’de baba ile ikinci kuşak arasındaki rekabet durumu belirtilmiştir. Soruya alınan yanıtlar aralıklı ölçeğe çevrilmiştir. Cevaplayıcıların %76’sı bu tür bir rekabetin olmadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 22. Babanın Şirket İçerisinde Varisleri İle Rekabet Düzeyi

Rekabet düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	2	11,8
Fazla	3	17,6
Ne fazla ne az	-	-
Az	6	35,3
Hiç yok	6	35,3
Toplam	17	100,0

Babanın ikinci kuşağın şirket içerisinde yaptığı işe müdahale derecesi Çizelge 23’te verilmiştir. Bu değişkenle ilgili yanıtlar aralıklı ölçeğe aktarılmıştır.

Cevaplayıcıların %29.4'ü müdahaleyi fazla değerlerken, %41,2'si az ya da hiç yok şeklinde değerlemiştir.

Çizelge 23. Babanın İkinci Kuşağın Yaptığı İşe Müdahale Düzeyi

Müdahale düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	2	11,8
Fazla	3	17,6
Ne fazla ne az	5	29,4
Az	3	17,6
Hiç yok	4	23,6
Toplam	17	100,0

Babanın sosyal statüye verdiği önem düzeyi de aralıklı ölçeğe aktarılmıştır ve Çizelge 24'te sonuçlar gösterilmiştir. Cevaplayıcıların %70.1'i babaların statüyü önemsediklerini ifade etmişlerdir.

Çizelge 24. Baba İçin Sosyal Statünün Önem Düzeyi

Önem düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	4	23,5
Fazla	8	47
Ne fazla ne az	2	11,8
Az	1	5,9
Hiç yok	2	11,8
Toplam	17	100,0

Çizelge 25'te gösterilen babanın şirketin geleceği ile ilgili korkularının olup olmadığı ikinci kuşak tarafından "var" ve "yok" şeklinde cevaplandırılmıştır. "Var" diyenler %29.4 ve "yok" diyenler %70.6'dır.

Çizelge 25. Babanın Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları

	Kişi sayısı	Oran%
Var	5	29,4
Yok	12	70,6
Toplam	17	100,0

Çizelge 26'da babanın kız çocuklarının şirkette olmalarını istemesine ilişkin veriler aralıklı ölçeğe aktarılmıştır. Cevaplayıcıların %35.3'ü babanın bu konuda istekli olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 26. Babanın Kız Çocuklarının Şirkette Bulunmalarını İstemesi

İstek düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	5	29,5
Fazla	1	5,8
Ne fazla ne az	5	29,5
Az	3	17,6
Hiç yok	3	17,6
Toplam	17	100,0

Çizelge 27'de babanın şirket içerisinde üstlenmiş olduğu liderlik türü belirtilmektedir. Araştırmaya tabi tutulan şirketler içerisinde baba, otokratik lider modelini %47.1'i, demokratik lider modelini %35.3'ü ve katılımcı lider modelini de %17.6'sı kullanmaktadır. Tam serbestiyet tanıyan liderlik modelini kullanana rastlanmamıştır.

Çizelge 27. Babanın Üstlenmiş Olduğu Liderlik Türü

Liderlik türü	Kişi sayısı	Oran%
Otokratik	8	47,1
Demokratik	6	35,3
Katılımcı	3	17,6
Serbesiyetçi	-	-
Toplam	17	100,0

Çizelge 28’de babanın ikinci kuşaktaki bireylerin girişimlerini destekleme derecelerine ilişkin aralıklı ölçeğe aktarılan sonuçlar bulunmaktadır. Babalar %64.7 oranında ikinci kuşağa destek vermektedirler.

Çizelge 28. Babanın İkinci Kuşaktaki Bireylerin Girişimlerini Desteklemesi

Destek düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	10	58,8
Fazla	1	5,9
Ne fazla ne az	4	23,5
Az	1	5,9
Hiç yok	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 29’da babanın geçmiş iş tecrübelerinin ikinci kuşağa etki düzeyi gösterilmektedir. İkinci kuşağın %41.2’si çok fazla, %17.6, %29.4, %11.8 olarak cevaplamışlardır. Babanın hiç etkisinin olmadığını söyleyen ikinci kuşak bireye rastlanmamıştır.

Çizelge 29. Babanın Geçmiş İş Tecrübelerinin İkinci Kuşağa Etki Düzeyi

Etki düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	7	41,2
Fazla	3	17,6
Ne fazla ne az	5	29,4
Az	2	11,8
Hiç yok	-	-
Toplam	17	100,0

4.4.3. İkinci Kuşak İle İlgili Değişkenler

İkinci kuşağın şirkette kullandığı yetki düzeyi Çizelge 30’da verilmiştir. İkinci kuşağın vermiş oldukları cevaplara göre cevaplayanların %76.4’ü şirket içerisinde fazla yetkiye sahiptirler.

Çizelge 30. İkinci Kuşağın Şirkette Kullandığı Yetki Düzeyi

Yetki düzeyi	Kişi sayısı	Oran %
Çok fazla	8	47,0
Fazla	5	29,4
Ne fazla ne az	2	11,8
Az	1	5,9
Hiç yok	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 31, sosyal statünün ikinci kuşak için önemini belirtmektedir. Cevaplar çok fazla-hiç yok arasında beş aralığa bölünmüştür. Cevaplayanların %47.1'i sosyal statüye fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak "az" ve "hiç yok" gibi şıkları kimse cevaplamamış artan %52.9'luk kesimin az da olsa sosyal statüye önem verdiği görülmüştür.

Çizelge 31. Sosyal Statünün İkinci Kuşak İçin Önem Düzeyi

Önem düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	3	17,7
Fazla	5	29,4
Ne fazla ne az	9	52,9
Az	-	-
Hiç yok	-	-
Toplam	17	100,0

İkinci kuşak mensubu bireylerin şirket içerisindeki aktiflik durumları Çizelge 32'de gösterilmektedir. Tüm bireylerin tam aktiflik oranı %35.3, tüm bireylerin hisleri oranında aktiflik durumları %41.2, sınırlı derecede aktif olan bireylerin oranı %17.6 ve hiçbir şekilde aktif olmayanların oranı ise %5.9'dur.

Çizelge 32. İkinci Kuşağın Şirket İçerisindeki Aktiflik Durumları

Aktiflik durumu	Kişi sayısı	Oran%
Herkes tam aktif	6	35,3
Herkes hisseler oranında aktif	7	41,2
Sınırlı aktif	3	17,6
Aktif değil	1	5,9
Toplam	17	100,0

İkinci kuşağın yetki paylaşımının ikinci kuşak içerisindeki oranları Çizelge 33'de belirtilmiştir. Yetkilerin bir kişide olduğu işletmelerin sayısı %17,7, eşit iş ve eşit yetkide olanların oranı %35,3, birimler arasında sınırlı yetkili olanların oranı %23,5 ve hisseleri oranında sınırlı yetkili olanların oranı ise %23,5'tir.

Çizelge 33. İkinci Kuşağın Kendi İçerisindeki Yetki Paylaşımı

Yetki paylaşımı	Kişi sayısı	Oran %
Yetki tek kişide	3	17,7
Eşit iş ve yetki	6	35,3
Birimler arası sınırlı	4	23,5
Hisseler oranında	4	23,5
Toplam	17	100,0

İkinci kuşağın kullandığı yönetim şekli merkeziyetçi yönetim %11,8, katılımcı yönetim %64,7 ve profesyonel yönetim tarzını benimsemiş olan ikinci kuşağın oranı ise %23,5'tir. İkinci kuşağın kullandığı yönetim şekli ve oranları Çizelge 34'te gösterilmektedir.

Çizelge 34. İkinci Kuşağın Kullandığı Yönetim Şekli

Yönetim şekli	Kişi sayısı	Oran%
Merkeziyetçi	2	11,8
Katılımcı	11	64,7
Profesyonel	4	23,5
Toplam	17	100,0

İkinci kuşağın geleneklerine bağlılık düzeyleri Çizelge 35’te gösterilmektedir. Cevaplayanların %29.4’ü geleneklerine fazla bağlı oldukları görülmüştür.

Çizelge 35. İkinci Kuşağın Geleneklerine Bağlılık Düzeyi

Bağlılık düzeyi	Kişi sayısı	Oran%
Çok fazla	2	11,8
Fazla	3	17,6
Ne fazla ne az	7	41,2
Az	4	23,5
Hiç yok	1	5,9
Toplam	17	100,0

İkinci kuşağın işe dahil olmasının kendi istekleri ile olup olmadığı Çizelge 36’da ifade edilmektedir. İkinci kuşak “evet” cevabı ile şirkete kendi istekleri doğrultusunda girdiklerini belirtmişlerdir. “Evet” cevabı verenlerin %82.4 ve “hayır” cevabı verenlerin %17.6 oranında oldukları görülmektedir.

Çizelge 36. İkinci Kuşağın İşe Dahil Olması

	Kişi sayısı	Oran%
Evet	14	82,4
Hayır	3	17,6
Toplam	17	100,0

Şirkette bulunan ikinci kuşak bireylerin birbirleri ile akrabalık dereceleri Çizelge 37’de gösterilmektedir. İkinci kuşaktaki akrabalıkların %52.9’u kardeşler, %29.4’ü kuzenlerdir. Kardeşler ve kuzenlerin beraber bulunduğu şirket sayısı 2’dir. Tüm bu akrabalık durumlarının bulunduğu 1 şirket bulunmaktadır.

Çizelge 37. İkinci Kuşaktaki Bireylerin Akrabalık Dereceleri

Akrabalık derecesi	Kişi sayısı	Oran%
Kardeşler	9	52,9
Kuzenler	5	29,4
Kardeşler ve kuzenler	2	11,8
Hepsi	1	5,9
Toplam	17	100,0

İkinci kuşağın üstlendiği liderlik tipi Çizelge 38’de gösterilmektedir. İkinci kuşağın otokratik lider olduğu şirket oranı %29.4, demokratik lider olduğu şirket oranı ise %41.2’dir.

Çizelge 38. İkinci Kuşağın Üstlendiği Liderlik Tipi

Lider tipi	Kişi sayısı	Oran%
Otokratik	5	29,4
Demokratik	7	41,2
Katılımcı	4	23,5
Tam serbestiyet tanıyan	1	5,9
Toplam	17	100,0

İkinci kuşakta bireyler arasındaki güç dağılımı, tüm bireyler arasında eşit olan şirketlerin oranı %52.9; hisseleri oranında eşit olanları %29.4 ve tek kişide olan şirketlerin oranı %17.7 şeklinde belirlenmiştir. Sonuçlar Çizelge 39’da belirtilmiştir.

Çizelge 39. İkinci Kuşaktaki Bireyler Arasındaki Güç Dağılımı

Güç dağılımı	Kişi Sayısı	Oran%
Tüm bireyler eşit	9	52,9
Hisseler oranında eşit	5	29,4
Tek kişide	3	17,7
Toplam	17	100,0

4.4.4. Şirket İle İlgili Değişkenler

Çizelge 40'da görüldüğü gibi şirketlerin %5.9'u adi şirket, %29.4'ü anonim şirket, %52.9'u limited şirket ve %11.8'i de kolektif şirket şeklinde kurulmuştur.

Çizelge 40. Şirketin Kuruluş Şekli

Hukuki yapısı	Kişi sayısı	Oran%
Adi Ş.	1	5,9
Anonim Ş.	5	29,4
Limited Ş.	9	52,9
Kolektif Ş.	2	11,8
Toplam	17	100,0

Çizelge 41'de görüldüğü gibi şirketlerin %29.4'ü 0-10 yıldır faaliyet göstermektedir. 11-20 yıl arası faaliyet gösterenlerin oranı %41.2, 21-30 yıl arası %11.8 ve 41 yıl ve daha fazla bir zamandır faaliyette olan şirket oranı %17.6'dır. 31-40 yıl arasında faaliyet gösteren şirket bulunmamaktadır.

Çizelge 41. Şirketlerin Faaliyet Süreleri

Süre	Kişi sayısı	Oran%
0-10	5	29,4
11-20	7	41,2
21-30	2	11,8
31-40	-	-
41 ve üstü	3	17,6
Toplam	17	100,0

Çizelge 42'de içerisinde şirketler içerisinde faaliyette bulunan kuşaklar belirtilmektedir. Sadece birinci kuşak yöneticilerin bulunduğu şirket sayısı %5.9'dur. İkinci kuşak %35.3, üçüncü kuşak %23.5'tir. Birinci ve ikinci kuşağın beraber çalıştığı şirket oranı %23.5, ikinci ve üçüncü kuşağın beraber çalıştığı işletme oranı %5.9'dur. Birinci, ikinci ve üçüncü kuşağın beraber çalıştıkları şirket oranı da %5.9'dur.

Çizelge 42. Şirketlerin İçerisinde Bulunan Kuşaklar

Kuşaklar	Kişi sayısı	Oran%
1. kuşak	1	5,9
2. kuşak	6	35,3
3. kuşak	4	23,5
1.ve2. kuşak	4	23,5
2.ve 3. kuşak	1	5,9
1.2.3. kuşaklar	1	5,9
Toplam	17	100,0

Çizelge 43'de şirketlerde kullanılan yönetim şekilleri gösterilmektedir. Şirketlerin %35.3'ü merkeziyetçi yönetim şekliyle, %64.7'si de katılımcı yönetim şekliyle yönetilmektedir. Profesyonel yönetim şeklini hiçbir şirket kullanmamaktadır.

Çizelge 43. Şirketlerin Kullandığı Yönetim Şekli

Yönetim şekli	Kişi sayısı	Oran%
Merkeziyetçi	6	35,3
Katılımcı	11	64,7
Profesyonel	-	-
Toplam	17	100,0

Şirketin bir sonraki kuşağa devir şekli Çizelge 44'te görüldüğü gibi %11.8'i mirastır. %47'sinde kuruluş aşamasında diğer kuşak dahil edilmiş, %41.2'sinde sonradan yönetim kuruluna alınarak şirket bir sonraki kuşağa devredilmiştir.

Çizelge 44. Şirketin Bir Sonraki Kuşağa Devir Şekli

Devir şekli	Kişi sayısı	Oran%
Miras	2	11,8
Kuruluş aşaması	8	47
Sonradan ortak	7	41,2
Toplam	17	100,0

Çizelge 45'te görüldüğü gibi şirketlerin %58.8'i küçük ölçekli, %41,2'si de orta ölçeklidir. Şirketlerin büyüklüğü şirket içerisinde çalıştırılan kişi sayısına göre belirlenmiştir. Devlet Planlama teşkilatının belirlemiş olduğu rakamlara göre 10-49 arası personel çalıştıran şirketler küçük; 50-99 arası personel bulunduran işletmeler orta ölçekli ve 100'den fazla personel bulunduran şirketler büyük ölçekli sayılmışlardır (Alpugan, 1998:13).

Çizelge 45. Şirketlerin Büyüklüğü

Ölçek	Kişi sayısı	Oran%
Küçük (10-49)	10	58,8
Orta (50-99)	7	41,2
Toplam	17	100,0

4.4.5. Değişkenlerle İlgili Hipotezlerin Analizi

Belirlenen değişkenler doğrultusunda konu ile ilgili hipotezlerin anlamlılığı Ki Kare İlgili Testi ve Tek Anakütle Oran Testlerinden t testi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Ancak burada değişken şıklarının sayısının fazlalığı hesaplarda sorun çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kontenjans tablolarında bu sorunla karşılaşıldığı zaman satır veya sütunların birleştirilmesi yolu kullanılmıştır. Burada gerekli olan şart satırların veya sütunların birleştirilebilir olmasıdır. "2*2 kontenjans tablosunda teorik değerlerden en az birisinin 5'ten küçük olması halinde Fisher'in χ^2 testi uygulanmıştır. Bu testte en küçük frekans sıfır olana kadar satırdaki küçük değerler bir eksiltilip büyüğe eklenerek yeni tablolar oluşturulmuştur. Her tablo için aşağıdaki formül uygulanmış ve hesaplanan olasılıklar toplamının 2 katı alınarak P hesaplanmış ve bulunan değer önem derecesi ile karşılaştırılmıştır:

$$p = \frac{(n1!n2!N1!N2!/N!)}{(a!b!c!d!)} \quad (\text{Yükselen, 2000:194-195})."$$

4.4.5.1. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Şirkette Kullandığı Yetki Düzeyi Arasındaki İlgili Testi

Şirketin yönetim şekli ile babanın şirkette kullandığı yetki düzeyi ilgili Fisher'in Ki Kare ilgili testini yapabilmek için satırların birleştirilmesi gerekmektedir. Şirketin

yönetim şeklinde üçüncü satıra (profesyonel yönetim) cevap verilmemiş olması satır sayısını otomatikman ikiye düşürmüştür. Babanın şirkette kullandığı yetki düzeyi de fazla (çok fazla, fazla) ve az (ne az ne fazla, az, hiç yok) olarak iki satıra indirgenmiştir.

Çizelge 46. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Şirkette Kullandığı Yetki Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi

	Merk. Yön.	Katılımacı Yön.	Toplam
Fazla	5 _a	5 _b	10N ₁
Az	1 _c	6 _d	7N ₂
Toplam	6n ₁	11n ₂	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımacı yönetim	Toplam.
Fazla	5 _a	5 _b	10N ₁
Az	0 _c	7 _d	7N ₂
Toplam	5n ₁	12n ₂	17

Buradaki tabloda satırlar birleştirilerek ilgi testi yapılmıştır.

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,04 \times 2 = 0,08 > 0,05 \text{ olduğundan} \quad H_0 = \text{Kabul}$$

H₁ = Red

Yapılan analizde şirketin yönetim şekli ile babanın şirkette kullandığı yetki düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile H₁ red edilmiştir.

4.4.5.2. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlgisi Testi

Şirketin yönetim şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında ilgi analizi yapabilmek için satırlar birleştirilmiştir. Şirketin yönetim şekli üçüncü şıkka cevap verilmemiş olmasından dolayı iki satır olarak belirmiş, babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi de fazla ve az olmak üzere iki satırda birleştirilmiştir.

Çizelge 47. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımacı yönetim	Toplam
FAZLA	3	9	12
Az	3	2	5
Toplam	6	11	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımacı yönetim	Toplam
Fazla	3 _a	9 _b	12N ₁
Az	4 _c	1 _d	5N ₂
Toplam	7n ₁	10n ₂	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,05$$

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
Fazla	3	9	12
Az	5	0	5
Toplam	8	9	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,009$$

0,11 > 0,05 olduğunda $H_0 = \text{Kabul}$
 $H_1 = \text{Red}$

Yapılan analizde şirketin yönetim şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_2 red edilmiştir.

4.4.5.3. Babanın Şirkette Kullandığı Yetki İle İkinci Kuşağın Rekabet Durumu Arasındaki İlgili Testi

Babanın şirket içerisinde kullanmış olduğu yetki düzeyi Çizelge 12’de, babanın ikinci kuşağın rekabeti durumunda gösterdiği tutum da Çizelge 14’te gösterilmiştir. Bu iki değişken arasında ilgi olup olmadığının testi için Fisher’in Ki Kare Testi uygulanmıştır. Babanın şirket içerisinde kullandığı yetki düzeyini fazla (çok fazla ve fazlanın birleştirilmesi) ve az (ne fazla ne az, az ve hiç yok satırlarının birleştirilmesi) olarak iki satıra; aynı zamanda rekabet durumunda babanın tutumunu tarafsız kalıp rekabeti olumlu bir şekilde kanalize etmiş ve rekabetin mevcut olmaması şeklinde iki satıra indirilmiştir. Diğer satırlara verilen bir cevap bulunmamaktadır.

Çizelge 48. Babanın Şirkette Kullandığı Yetki İle İkinci Kuşağın Rekabet Durumundaki Tutumu Arasındaki İlginin Analizi

	Fazla	Az	Toplam
Tarafsız kalma	2	2	4
Rekabet yok	8	5	13
Toplam	10	7	17

	Fazla	Az	Toplam
Tarafsız kalma	3	1	4
Rekabet yok	8	5	13
Toplam	11	6	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,41$$

	Fazla	Az	Toplam
Tarafsız kalma	4	0	4
Rekabet yok	8	5	13
Toplam	12	5	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,20 \quad 0,61 \times 2 = 1,22 > 0,05 \text{ olduğundan} \quad H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Babanın şirkette kullandığı yetki ile ikinci kuşağın rekabet durumlarında babanın sergilemiş olduğu tutum arasında ilgi bulunmamaktadır. Dolayısıyla H₃ red edilmiştir.

4.4.5.4. Babanın Öğrenim Düzeyi İle Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlgili Testi

Söz konusu iki değişken arasındaki ilgili testi tabloda teorik frekansların %20'den fazlası 5'ten küçük olduğu için yapılamamıştır.

4.4.5.5. Babanın Yönetim Tutumu İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlgili Testi

Babanın yönetim tutumu ile şirketin yönetim şekli arasında ilgili testi aynı şekilde uygulanmıştır.

Çizelge 49. Babanın Yönetim Tutumu İle Şirketin Yönetim Tutumu Arasındaki İlginin Analizi

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
Merkeziyetçi yönetim	4	2	6
Katılımcı yönetim	2	9	11
Toplam	6	11	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
Merkeziyetçi yönetim	5	1	6
Katılımcı yönetim	2	9	11
Toplam	7	10	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
Merkeziyetçi yönetim	6	0	6
Katılımcı yönetim	2	9	11
Toplam	8	9	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,01 \quad P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,002$$

0,012 < 0,05 olduğundan $H_0 = \text{Red}$
 $H_1 = \text{Kabul}$

Yapılan ilgi testinin anlamlı bir sonuç vermesinden dolayı H_5 kabul edilmiştir. Babanın yönetim tutumu ile şirketin yönetim tutumu arasında bir ilişki mevcuttur.

4.4.5.6. Babanın Şirket İçerisinde Kullandığı Karar Verme Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlgisi Testi

Babanın şirket içerisinde karar verme şekillerinden tek başına maddesi bir satır, danışarak ve çoğunluğa uyararak diğer bir satırı oluşturmaktadır. Burada yapılan ayırmada ilk maddede babanın kararları tek başına alarak kimseye danışmaması, diğerlerinde ise danışıp karar alması etken olmuştur. Yetki düzeyi de fazla ve az diye iki şıkka indirilmiştir.

Çizelge 50. Babanın Şirket İçerisinde Kullandığı Karar Verme Şekli İle Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi

	Tek başına	Danışıp çoğunluğa uyararak	Toplam
Fazla	1	11	12
Az	3	2	5
Toplam	4	13	17

	Tek başına	Danışıp çoğunluğa uyararak	Toplam
Fazla	0	12	12
Az	3	2	5
Toplam	3	14	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,02 \text{ olduğundan } H_0 = \text{Red}$$

$H_1 = \text{Kabul edilmiştir.}$

Babanın şirket içerisinde kullandığı karar verme şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H_6 kabul edilmiştir.

4.4.5.7. Babanın Üstlendiği Liderlik Tipi İle İşletmenin Yönetim Şekli Arasındaki İlgisi Testi

Babanın üstlenmiş olduğu liderlik tipi analizinin yapılabilmesi için otokratik lider tipi bir satır, demokratik ve katılımı sağlayan lider ikinci satırı oluşturmuştur. Otokratik

liderin yönetimi tek başına sağlaması, diğer satırlardaki lider türlerinin birbirine yakın olması bu ayırımın yapılmasına etken olmuştur.

Çizelge 51. Babanın Üstlendiği Liderlik Tipi İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlginin Analizi

	Otokratik lider	Katılımcı demokratik lider	Toplam
Merkeziyetçi yönetim	4	2	6
Katılımcı yöneyim	4	7	11
Toplam	8	9	17

	Otokratik lider	Katılımcı demokratik lider	Toplam
Merkeziyetçi yönetim	5	1	6
Katılımcı yöneyim	4	7	11
Toplam	9	8	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,015$$

	Otokratik lider	Katılımcı demokratik lider	Toplam
Merkeziyetçi yönetim	6	0	6
Katılımcı yöneyim	4	7	11
Toplam	8	9	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,016$$

$$0,01+0,01=0,02 \times 2 = 0,04$$

0,04 < 0,05 olduğundan

H_0 =Red

H_1 =Kabul

Yapılan analiz sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Babanın üstlendiği liderlik tipi ile şirketin yönetim şekli arasında anlamlı bir ilişkinin var olması dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir.

4.4.5.8. İkinci Kuşaktaki Bireyler Arasındaki Güç Dağılımı İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlgisi Testi

İkinci kuşaktaki bireyler arasındaki güç dağılımı (Çizelge 39) ve şirketin yönetim şekli (Çizelge 43) ilgili çizelgelerde gösterilmiştir. İkinci kuşaktaki vermiş oldukları cevapların tüm bireyler arasında eşit ve hisseler doğrultusunda eşit tek bir satırı ve şirkette gücün tek bir kişide toplanması diğer bir satırı oluşturarak aradaki ilginin analizi yapılmıştır.

Çizelge 52.İkinci Kuşaktaki Bireyler Arasındaki Güç Dağılımı İle Şirketin Yönetim Şekli Arasındaki İlginin Analizi

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
Eşit	4	10	14
Tek kişide	2	1	3
Toplam	6	11	17

	Merkeziyetçi Yönetim	Katılımcı Yönetim	Toplam
Eşit	4	10	14
Tek kişide	3	0	3
Toplam	7	10	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{ab!cd!} = 0,05$$

0,05x2 =0,1 olduğundan ve

0,1>0,05 olduğundan

H₀= Kabul

H₁= Red edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle ikinci kuşaktaki bireyler arasındaki güç dağılımı ile şirketin yönetim şekli arasında bir ilişkinin olmadığı kanısı ortaya çıkmıştır. Böylelikle H₀ red edilmiştir.

4.4.5.9. Babanın Geleneklere Bağlılığı İle Kızların İşe Dahil Olmalarını İstemesi Arasındaki İlgili Testi

Bu iki değişken arasında ilginin analizinin yapılabilmesi iki değişkenin sonuçları benzer şekilde tablo haline getirilmiştir.

Çizelge 53. Babanın Geleneklere Bağlılığı İle Kızların İşe Dahil Olmaları Arasındaki İlginin Analizi

	Fazla	Az	Toplam
Fazla	2	4	6
Az	10	1	11
Toplam	12	5	17

	Fazla	Az	Toplam
Fazla	2	4	6
Az	11	0	11
Toplam	13	4	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,06 \quad 2 \times 0,01 < 0,05 \text{ olduğundan} \quad H_0 = \text{Red}$$

$$H_1 = \text{Kabul}$$

4.4.5.10. Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi İle Çocukların Öğrenim Durumları Arasındaki İlgili Testi

İlgili testi teorik frekansların %20'den fazlası 5'ten küçük olduğu için yapılamamıştır.

4.4.5.11. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Geleneklerine Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlgili Testi

İki değişken arasındaki ilgili ki kare ilgili testi ile ölçülmüştür.

Çizelge 54. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Geleneklerine Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi

	Merkeziyetçi yönetim	Katılcı yönetim	Toplam
Fazla	5	7	12
Az	1	4	5
Toplam	6	11	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılcı yönetim	Toplam
Fazla	5	7	12
Az	0	5	5
Toplam	5	12	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,06 \times 2 = 0,12$$

0,12 > 0,05 olduğundan $H_0 = \text{Kabul}$
 $H_1 = \text{Red}$

Yapılan analiz sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. H_{11} red edilmiştir.

4.4.5.12. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlgili Testi

İki değişken arasındaki ilişki ki kare testiyle ölçülmüştür.

Çizelge 55. Şirketin Yönetim Şekli İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlginin Analizi

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
İlk, orta ve lise	4	9	13
Yüksekokul üniversite	2	2	4
Toplam	6	11	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
İlk, orta ve lise	4	9	13
Yüksekokul üniversite	3	1	4
Toplam	7	10	17

	Merkeziyetçi yönetim	Katılımcı yönetim	Toplam
İlk, orta ve lise	4	9	13
Yüksekokul üniversite	4	0	4
Toplam	8	9	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,14 \quad P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,02$$

$(0,14+0,2) \times 2 = 0,32 \quad 0,32 > 0,05$ olduğundan

$H_0 = \text{Kabul}$

$H_1 = \text{Red}$

Yapılan analiz iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. H_1 red edilmiştir.

4.4.5.13. Babanın Öğrenim Durumu İle Kullandığı Liderlik Tipi Arasındaki

İlgi Testi

Babanın öğrenim durumu ve babanın kullandığı liderlik tipi arasındaki ilgi, ki kare ilgi testi ile ölçülmüştür.

Çizelge 56. Babanın Öğrenim Durumu İle Kullandığı Liderlik Tipi Arasındaki İlişkinin Analizi

	İlk, orta ve lise	Yüksekokul üniversite	Toplam
Otokratik lider	6	2	8
Katılımcı demokratik	7	2	9
Toplam	13	4	17

	İlk, orta ve lise	Yüksekokul üniversite	Toplam
Otokratik lider	7	1	8
Katılımcı demokratik	7	2	9
Toplam	14	3	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,42$$

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,01$$

(0,43x2)>0,05 olduğundan $H_0 = \text{Kabul}$

$H_1 = \text{Red}$

4.4.5.14. Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi İle Babanın Varislere Karşı Tutumu Arasındaki İlgili Testi

Babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi ve babanın varislere karşı tutumu arasındaki ilişki, ki kare ilgi testi ile analiz edilmiştir.

Çizelge 57. Babanın Çocuklara Verdiği Yetki Düzeyi İle Babanın Varislere Karşı Tutumu Arasındaki İlginin Analizi

	Fazla	Az	Toplam
İş	4	1	5
Akrabalık	9	3	12
Toplam	13	4	17

	Fazla	Az	Toplam
İş	5	0	5
Akrabalık	9	3	12
Toplam	14	3	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,32x2$$

0,64>0,05 olduğundan $H_0 = \text{Kabul}$

$H_1 = \text{Red}$

Yapılan analiz sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından H_{14} red edilmiştir.

4.4.5.15. Babanın İkinci Kuşağın Girişimlerini Destekleme Düzeyi İle Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları Arasındaki İlgili Testi

Babanın ikinci kuşağın girişimlerini destekleme düzeyi ve babanın şirketin geleceği ile ilgili korkuları arasındaki ilişkinin analizi ki kare ilgi testi ile yapılmıştır.

Çizelge 58. Babanın İkinci Kuşağın Girişimlerini Destekleme Düzeyi İle Şirketin Geleceğiyle İlgili Korkuları Arasındaki İlginin Analizi

	Fazla	Az	Toplam
Var	2	3	5
Yok	9	3	12
Toplam	11	6	17

	Fazla	Az	Toplam
Var	1	4	5
Yok	9	3	12
Toplam	10	7	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,05$$

$$(0,05+0,009) \times 2 = 1,18$$

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,009$$

$$1,18 > 0,05 \quad \text{olduğundan} \quad H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Analiz iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını gösterdiğinden H₁ red edilmiştir.

4.4.5.16. Babanın İkinci Kuşağa Verdiği Yetki Düzeyi İle Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları Arasındaki İlgili Testi

Babanın ikinci kuşağa verdiği yetki düzeyi ve babanın şirketin geleceği ile ilgili korkuları arasındaki ilişki, ki kare ilgi testi ile ölçülmüştür.

Çizelge 59. Babanın İkinci Kuşağa Verdiği Yetki Düzeyi İle Şirketin Geleceği İle İlgili Korkuları Arasındaki İlginin Analizi

	Var	Yok	Toplam
Fazla	4	8	12
Az	1	4	5
Toplam	5	12	17

	Var	Yok	Toplam
Fazla	4	8	12
Az	0	5	5
Toplam	4	13	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,20$$

$$0,20 > 0,05 \quad H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Yapılan analiz sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla H_{16} red edilmiştir.

4.4.5.17. Babanın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlgili Testi

Babanın sosyal statüye verdiği önem ve babanın öğrenim durumu arasındaki ilişki, ki kare ilgi testi ile ölçülmüştür.

Çizelge 60. Babanın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi İle Babanın Öğrenim Durumu Arasındaki İlginin Analizi

	Fazla	Az	Toplam
İlk, orta ve lise	9	4	13
Yüksekokul üniversite	3	1	4
Toplam	12	5	17

	Fazla	Az	Toplam
İlk, orta ve lise	9	4	13
Yüksekokul üniversite	4	0	4
Toplam	13	4	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{a!b!c!d!} = 0,30 \times 2 \quad 0,60 > 0,05 \quad \text{olduğundan} \quad H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red olacaktır}$$

Yapılan analiz sonucu bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H_{17} red edilmiştir.

4.4.5.18. İkinci Kuşağın Öğrenim Düzeyleri İle İkinci Kuşağın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi Arasındaki İlgili Testi

İkinci kuşağın öğrenim durumları ve ikinci kuşağın sosyal statüye verdikleri önem düzeyi arasındaki ilişki, ki kare ilgi testi ile analiz edilmiştir.

Çizelge 61. İkinci Kuşağın Öğrenim Düzeyleri İle İkinci Kuşağın Sosyal Statüye Verdiği Önem Düzeyi Arasındaki İlginin Analizi

	İlk, orta ve lise	Yüksekokul üniversite	Toplam
Fazla	1	7	8
Az	4	5	9
Toplam	5	12	17

	İlk, orta ve lise	Yüksekokul üniversite	Toplam
Fazla	0	8	8
Az	4	5	9
Toplam	4	13	17

$$P = \frac{n_1!n_2!N_1!N_2!}{N!} \cdot \frac{1}{ab!cd!} = 0,052$$

H₀ = Red
H₁ = Kabul

Yapılan analiz sonucu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H₁₈ kabul edilmiştir.

4.4.5.19. İkinci Kuşak “Babanın Şirketteki Çalışanlara Ve Emektarlara Karşı Tutumu Patron-Çalışan İlişkisi Şeklindedir” Yargısına Katılma Düzeyi

Babanın şirkette çalışanlarına ve emektarlara karşı tutumu ile ilgili cevaplar Çizelge 18’de verilmiştir. İkinci kuşağın vermiş oldukları cevapların analizi tek kütle oran testlerinden t testi ile analiz edilmiştir.

$$H_0 = H \geq 3$$

$$H_1 = H < 3$$

$$\alpha = 0,05$$

$$S = \sqrt{\frac{(x - \bar{x})^2}{N}} = 1,307$$

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n-1}}} = 0,71$$

Teorik t değeri -1,337 olduğundan bulunan t değeri 0,710 olduğundan H₀ = Kabul
H₁ = Red

Yapılan analiz sonucunda ikinci kuşağın bu görüşe katılmadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla H₁₉ kabul edilmemiştir.

4.4.5.20. İkinci Kuşağın “Girişimci-baba Şirket İçerisinde Diğer Akrabaların Bulunmasına Karşıdır” Yargısına Katılma Düzeyi

İlgili değişken Çizelge 19’da gösterilmektedir. Bu yargının anlamlılık analizi t testi ile yapılmıştır.

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

$$t \text{ tablo değeri} = -1,746$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\bar{x} = 1,588$$

$$s = 6,35$$

$$\text{hesaplanan } t \text{ değeri} = -0,89$$

$$H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Yapılan analiz sonucunda ikinci kuşağın bu görüşe katılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. H_0 red edilmiştir.

4.4.5.21. İkinci Kuşağın “Babanın Şirket İçerisinde Kız Çocuklarının Da Bulunmasını Fazla Görmektedirler” Yargısına Katılma Düzeyleri

Babanın kız çocuklarına karşı tutumu Çizelge 26’da gösterilmektedir. Bu yargının analizi t testi ile yapılmıştır.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$t \text{ tablo değeri} = 1,746$$

$$H_1: \mu > 3$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\bar{x} = 2,88$$

$$s = 11,18$$

$$\text{hesaplanan } t \text{ değeri} = -0,04$$

$$H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Yapılan analizin sonucunda ikinci kuşağın bu yargıya katılmadıkları gözlemlenmiştir. H_1 red edilmiştir.

4.4.5.22. “Babanın Geçmiş İş Tecrübelerinin İkinci Kuşağa Etkileri Fazladır” Yargısına Katılma Düzeyleri

Babanın geçmiş iş tecrübelerinin ikinci kuşağa etkisini gösteren cevaplar Çizelge 29’da verilmiştir. Bu yargının anlamlılığı t testi ile analiz edilmiştir.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$t \text{ tablo değeri} = 1,746$$

$$H_1: \mu > 3$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\bar{x} = 3,941$$

$$s = 15,29$$

$$\text{hesaplanan } t \text{ değeri} = 0,246$$

$$H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Yapılan analiz sonucunda ikinci kuşağın bu yargıya anlamlı bir düzeyde katılmadıkları görülmüştür. H_2 red edilmiştir.

4.4.5.23. “Sosyal Statü İkinci Kuşak İçin Önemlidir” Yargısının Testi

Sosyal statünün ikinci kuşak için önem derecesi Çizelge 31’de belirtilmektedir.

Yargı t testi ile anlamlılık düzeyi analiz edilmiştir.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$t \text{ tablo değeri} = 1,746$$

$$H_1: \mu > 3$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\text{hesaplanan } t \text{ değeri} = 0,182$$

$$\bar{x} = 3,647$$

$$H_0 = \text{Kabul}$$

$$s = 14,15$$

$$H_1 = \text{Red}$$

Analiz sonucunda H_2 red edilmiştir.

4.4.6. Araştırma Sonuçları

Yapılan araştırmada belirlenen hipotezlerin sonuçları şunlardır:

Şirketin yönetim şekli ile babanın şirkette kullandığı yetki düzeyi arasında ilgi vardır. Belirtilen yargıya yapılan ki kare anlamlılık testinden sonra bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Şirketin yönetim şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında ilişki vardır. Yapılan analiz sonucu bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Babanın şirkette kullandığı yetki ile ikinci kuşağın rekabet durumundaki tutumu arasında ilgi vardır. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İkinci kuşağın verdiği cevaplar içerisindeki %76’lık dilimin aralarında rekabet olmadığını belirtmeleri iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmamasına etken olmuştur.

Babanın öğrenim düzeyi ile çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında ilgi vardır. Söz konusu iki yargı arasında bir anlamlılık testi yapılamamıştır.

Babanın yönetim tutumu ile şirketin yönetim şekli arasında ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Babanın yönetim tutumu ile şirketin yönetim şekli hemen hemen aynı çıkmıştır.

Babanın şirket içerisinde karar verme şekli ile babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi arasında ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi sonucunda bu yargı içerisindeki iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Babanın üstlendiği liderlik tipi ile şirketin yönetim şekli arasında ilgi vardır. Anlamlılık testi sonucu bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

İkinci kuşaktaki bireyler arasındaki güç dağılımı ile şirketin yönetim şekli arasında ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi bu iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Babanın geleneklere bağlılığı ile kızların işe dahil olmalarını istemesi arasında ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi geleneklerine %70 oranında bağlı olan babanın %65'inin kızların işe dahil olmalarını istemediğini göstermektedir. Yapılan analizde bu iki yargı arasında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi ile ikinci kuşağın öğrenim durumu arasında ilgi vardır. Söz konusu iki yargı arasında bir anlamlılık testi yapılamamıştır.

Şirketin yönetim şekli ile babanın geleneklerine bağlılık düzeyi arasında bir ilgi vardır. Anlamlılık testi sonucu bu yargı kabul görmemiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Şirketin yönetim şekli ile babanın öğrenim durumu arasında bir ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi bu iki değişken arasında bir ilgi bulunmadığını göstermektedir.

Babanın öğrenim durumu ile kullandığı liderlik tipi arasında bir ilgi vardır. Bu yargı için yapılan anlamlılık testi sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Babanın çocuklara verdiği yetki düzeyi ile babanın varislerine karşı tutumu arasında ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi sonucu bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Babanın ikinci kuşağın girişimlerini destekleme düzeyi ile şirketin geleceğiyle ilgili korkuları arasında bir ilgi vardır. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Babanın ikinci kuşağa verdiği yetki düzeyi ile işletmenin geleceğiyle ilgili korkuları arasında ilgi vardır. Yapılan anlamlılık testi bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir.

Babanın sosyal statüye verdiği önem düzeyi ile babanın öğrenim durumu arasında ilgi vardır. Yapılan analiz bu iki yargı arasında bir ilginin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

İkinci kuşağın öğrenim düzeyleri ile sosyal statüye verdikleri önem düzeyi arasında ilgi vardır. Yapılan analiz bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

İkinci kuşak “baba şirket içerisinde çalışanlara ve emektarlara karşı patron-çalışan ilişkisi içerisindedir.” yargısına katılmaktadırlar. Yapılan t testi sonucu ikinci kuşağın bu yargıya katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

İkinci kuşak “girişimci-baba diğer akrabaların şirkette bulunmalarına karşıdır” yargısına katılıyorlar. Yapılan t testi sonucu ikinci kuşağın bu yargıya katılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Birinci kuşak babanın şirkette kız çocuğunu bulundurma arzusunu fazla görmekte dirler. Yargısı yapılan t testi sonucu kabul görmemiştir.

Babanın geçmiş iş tecrübelerinin ikinci kuşağa etki düzeyi fazladır. Yargı t testi sonucu kabul görmemiştir. İkinci kuşak babanın iş tecrübesinin kendilerini etkilemediğini söylemektedirler.

Sosyal statü ikinci kuşak için önemlidir. Yargısı t testi sonucu ikinci kuşak tarafından kabul görmediği anlaşılmıştır.

4.5. Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirliği

Bu çalışma, aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik amaçlanmıştır. Burada amaç kuşaklar arasındaki ilişkinin birinci ve ikinci kuşak açısından ortaya konmasına yöneliktir.

Yapılan çalışmada aile şirketlerinde kuşaklar arasında ilişkilerin yanı sıra bireyler ve şirket hakkında da bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bölgesel nitelikte yapılan bu çalışmada ikinci kuşağa devir olmuş şirketlerin seçilmesi ile ikinci kuşağın birinci kuşağı ve kendi kuşağını anlatması istenmiştir. Şirket içerisinde bir tek ikinci kuşak mensubu birey ile görüşme yapılmıştır. Birinci kuşak ile ilgili sorulan sorularda tam açıklayıcı ve tatmin edici yanıtlar alınamamıştır. Ataerkil aile yapısının yaygın olduğu bu bölgede birinci kuşak mensubunun baba hakkında doğal olarak tam ve gerçek yorumlar yapamadığı gözlemlenmiş ve sorulan diğer sorularda bu durum ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın anakütlesi Antakya'daki Hatay Genç İşadamları Derneğine üye kişiler ve şirketleri arasından seçilmiştir. Dernek bünyesinde kayıtlı bulunan 32 aile şirketinin tamamından görüşme talep edilmiş, ancak 17'si bu görüşmeyi kabul etmiştir.

Yapılan analizlerde Ki Kare Anlamlılık Testi ve t Testi uygulanabilmiştir. Verilen cevapların birden fazla şikkı kapsamaları diğer analizlerin yapılmasını engellemiştir. Ayrıca amaçlanan birinci ve ikinci kuşakla aynı anda görüşme yapabilmenin zorluğu cevapların tarafsızlığını engellemiştir.

Araştırma esnasında görüşme yapmak amacıyla randevu talep telefonlarında, görüşme konusundan kısaca bahsedilmesi çoğu ters tepkilerin verilmesine neden olmuştur. Bu da halen kişilerin aile ve ona ait konularda konuşmanın zorluğunu göstermektedir. Talep edilen ikinci kuşakla görüşme isteğine baba oğluna danışmadan telefonda onun yerine karar verebilmiş görüşmeyi red etmiştir. Yapılan diğer görüşmelerde de ikinci kuşağın birinci kuşağı tanımlarken yaşadıkları zorluklar kuşaklar arasındaki ilişkinin ne kadar birbirinden kopuk olduğunu veya uyumsuz olduğunu göstermektedir.

Amaçlanan hedef kitlenin tamamına ulaşamaması, yapılan görüşmelerde verilen cevapların yetersizliği, bu çalışmada kuşaklar arasındaki ilişkiden çok kuşakları tanımlayıcı bir özellik taşımıştır. Daha kapsamlı ve geniş tutulabilecek bir çalışmada daha verimli sonuçlar alınabilecektir. Özellikle şirket içerisindeki bütün kuşakların birer temsilcileri ile görüşmek, örtüşen ve zıtlaşan tarafların daha iyi belirlenmesini sağlayacaktır.

5. GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran bir aileye ait olma ve sahip aile tarafından yönetilme özelliği, aile şirketleri içerisindeki bireylerin tanımlanmasını ve bireyler arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun bilinmesini gerektirmektedir. Bireyler arasındaki ilişki diğer şirket türlerinde olduğu gibi sadece patron-çalışan ilişkisi şeklinde meydana gelmemektedir. Aile şirketlerinde baba-oğul, ağabey-kardeş, amca-yeğen, dede-torun gibi hem akrabalık hem de birbirinden farklı kuşakların birbirleriyle etkileşimini de içermektedir.

Böyle bir yapıya sahip şirketlerde doğal olarak bireyler arasındaki ilişkilerin boyutu ve şekli de önemli bir yere sahiptirler. Ayrıca aile şirketlerinin bir sonraki kuşağa şirketi devretme amaçlarının kuşak içerisinde doğru yönetici seçimi yapabilmesi, şirketi çatışmalardan uzak bir şekilde yönetebilmeleri, kuşaklar arasında kurulacak doğru ve düzeyli ilişkiler sonucunda olabilecektir. Kaldı ki çoğu aile şirketinin daha bir sonraki kuşağa varamadan sona ermesi ya miras kavgaları yada şirkete ortak bir yönetici bulunamamasından kaynaklanmaktadır. Bütün bunlar aile şirketlerinde kuşakların ve kuşaklar arasında meydana gelen ilişkilerin şirket için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada günümüz tüm ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinde kuşakların ve kuşaklar arasındaki ilişkinin tanımı yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda aile şirketleri ile ilgili bir çok kaynağa rastlanmıştır. Bulunan kaynaklar içerisinde kuşaklar ve kuşaklar arasındaki ilişkiye ait bilgilerinde aynı oranda az olduğu görülmüştür.

Aile şirketlerinin yönetimi, kuruluşu veya kurum niteliği almasının yanı sıra aile şirketi içerisinde yaşayan dinamikler olarak bireylerin de, incelenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle araştırma bölgesel anlamda aile şirketlerinde birey ve kendinden sonra gelen bireylerle ilişkisi üzerine yapılmıştır. Araştırmada sadece ikinci kuşak bireylerle görüşme yapılabilmektedir. Yapılan görüşmelerde birinci kuşak hakkında objektif bilgilere ulaşılamayacağı görülmüştür. Çalışmanın yapıldığı bölgede ataerkil aile yapısının halen hüküm sürdüğü bilinen bir durumdur. İkinci kuşaktaki birey “baba” için olumsuz konuşamamakta; babayı eleştirememektedir.

Ataerkil aile yapılarındaki babanın tek söz sahibi olması şirket içerisinde de kendini belli etmektedir.

Geleneklerin ve sosyal statünün her iki kuşak için fazla bir önem taşıması her iki kuşağında işleri dışında başka bir uğraşla ilgilenmediklerini göstermektedir. Şirket ve aile içerisinde çoğu baba, patronluk ve babalık rollerini ayırmış gibi görünse de her iki yerde de baba gibi davranmaları ikinci kuşağın şirket içerisinde zor durumda kalmalarına etken olmaktadır. Yapılan araştırmada babanın şirket içerisindeki yönetim tutumu öğrenim düzeyinden çok babanın kendi geçmiş iş deneyimleri sonucu oluşturduğu özgün bir tarz olarak meydana geldiği görülmüştür. Merkezîyetçi bir tutum sergileyen baba demokratik bir lider görünümündeyken geleneklerine bağlılığı ile de dikkat çekmektedir ya da demokratik yönetim tarzında şirketini yöneten demokrat bir liderken varisin işe dahil olmasında ısrarcı davrandığı da gözlemlenmiştir.

Aile şirketlerinde sorunun temelinde bireyler arası iletişimin eksikliği, ailenin yapısı, bireyler arasındaki ilişkilerin niteliği, aile içerisinde ve şirket içerisinde söz söyleyebilme serbestisi gibi konular bulunmaktadır. Baba-oğul arasındaki çekişmeler, kardeşler arası kıskançlık ve rekabet, aileler arası rekabet gibi olumsuz olguların nedeninde aile içi iletişimin eksikliği yani ilişkilerin yetersizliği mevcut demektir. Babanın çocukları üzerinde baskı kurması, aynı baskıyı büyük kardeşin küçüğüne uygulaması sorunların en yalın halde meydana gelenidir.

Çoğu aile şirketlerinde şirketin devamlılığı bir sonraki kuşağa bir borç gibi bırakılmakta, fikri alınmayan varis bu baskıcı tutumdan sıkılıp şirketten kurtulmanın yollarını aramaktadır. Gelenekçi aile yapılarında sıkça görülen bu durumun aksine, varisin isteği sorulup veya varisin seçimini kendi yapmasına izin verilmesi en azından iş için baskı uygulanmaması bireyler açısından daha yararlı olacaktır.

Bölgemiz açısından en büyük sorun ev ve iş ortamının ayırımının yapılmamış olmasıdır. Ataerkil aile yapısının bir getirisi olan, babanın her zaman her bireye ve bireyin her işine karışma yetkisi varisi olumsuz yönde etkilemektedir. İşinden emekli olup, bütün sorumluluk ve yetkiyi çocuklarına devretmiş olan baba, şirkete geldiğinde halen aktif işteymiş gibi davranabilmekte, yapılan işe karışabilmektedir. Bazen varisin vermiş olduğu bir emir baba tarafından iptal edilmekte bu durum varisin kendini yetersiz hissetmesine ve işten soğumasına neden olmaktadır. Ev ve iş ortamının birbirinden ayırtmadan baba tarafından aynı tarzda idare edilmesi, çocuğun veya şirkette

bulunan aile mensubu bireyin zor anlar yaşamalarına neden olmaktadır. Babanın varislerini evdeymişçesine herkesin içerisinde azarlaması, veya önemli bir toplantının ortasında alakasız işler yaptırması ülkemizde en sık rastlanan durumların başında gelmektedir. Babalık ve patronluk rollerinin ayrımını doğru yapmış bir aile reisi bu tür sorunlarla karşılaşmamakta ve varisleri de, baskı altında olmadıklarından şirket işine veya istedikleri bir işe yönelebilmektedirler.

Kardeşlerin kendi aralarındaki ilişki de dikkat çekmektedir. Şirket içerisinde tüm yetkilerin ve konumların eşit olduğu belirtilse de, kuşağın kendi içerisinde de bir paylaşım, “ast-üst” konumunun var olduğu görülmüştür. Ailenin kendine has yapısından dolayı bir çok şirkette tecrübe ve öğrenim durumuna bakılmaksızın söz sahibi en büyük kardeşe tanınmıştır. Azda olsa şirketler, içerisinde doğru iş bölümü yapılabildiği görülmüştür. Yüksek öğrenim görmüş birey eğer ki işi bilmiyorsa şirketin halkla ilişkiler bölümüyle ilgilenirken, işe en başından beri dahil olan birey üretim veya hizmet gibi, beden gücü gerektiren bölümlerde yerini aldığı belirtilmiştir.

Çoğu II. Kuşak bireyin şirkette tek sorumlu veya kardeşleriyle (veya kuzenleriyle) beraber ortak sorumlu olmalarına rağmen nihai kararın yine de babada olduğu belirtilmiştir.

Yapılan çalışmada incelenmeye alınan ana kütleinin küçük olması çıkan sonuçlar için bir genelleme yapma imkanını engellemektedir. Daha geniş çapta yapılacak bir araştırmada birinci ve ikinci (eğer varsa diğer kuşaklar da) kuşağa dahil birden fazla bireyle görüşme yapılması, oradaki ilişkinin net olarak ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu nedenle , bu çalışmada kuşaklar arasındaki ilişkilerin niteliği için kesin bir kanıyı ortaya koymak yanlış olacaktır. Çalışmada kullanılan değişkenler doğrultusunda daha geniş çapta bir çalışmanın yapılması daha doğru sonuçlar verecektir.

KAYNAKÇA

ALPUGAN, Oktay, 1998, Küçük İşletmeler, Genişletilmiş 3. Basım, Per Yayınları, Ankara

APPLEGATE, Jane , “Management Issues Dıcey Within Family Businesses”, Long Island Business News, 03/16/2001, Vol. 48 Issue 11, p37

ARONOFF, Craig, Understanding Family-Business Survival Statistics, Supply House Times, Jul2001, Vol. 44 Issue 5, p34

AYDIN, Nurhan, Aile Şirketleri ve Aile Şirketleri Yönetim ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir aile şirketlerinde bir uygulama) Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi Haziran 1985 Cilt:3 Sayı:1, Eskişehir

BARKHATOVA, Nonna, “Family Business In Russia: The Path To Middle Class?”, British Journal of Sociology, Jun2001, Vol. 52 Issue 2, p249

BARROWS, Dana R., “Preparing The Family Business For The Next Generation” Business West, Jan2001, Vol. 17 Issue 9, p52

BAYKAL, Adnan N., 2002, Babalar, Oğullar ve Kızlar, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul

BROCKHAUS Robert H., Entrepreneurship And Family Business Research: Comparisons, Critique, And Lessons Entrepreneurship: Theory & Practice, Fall94, Vol. 19 Issue 1, p25

DİNÇER, Ömer, 1998, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul

DİNGLE, Derek T., The Next Generation Of Ceo's, Black Enterprise, Feb97, Vol. 27 Issue 7, p159

DUMAS Colette, “Integrating The Daughter Into Family Business Management”, Entrepreneurship: Theory & Practice, Summer92, Vol. 16 Issue 4, p41

DYER, W. G., and Wendy Handler “Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections” Entrepreneurship: Theory & Practice, Fall94, Vol. 19 Issue 1, p71

DYER, W. Gibb, “Succeeding Generations (Book Review)” Administrative Science Quarterly, Jun2000, Vol. 45 Issue 2, p401

GAY Verne, “Father Knows Best”, Brandweek, 04/26/99, Vol. 40 Issue 17, p16

- HANDLER,C. Wendy, Key Interpersonal Relationships Of Next-Generation Family Members In Family Firms, Journall Of Small Business Management, July 1991
- HUTCHISON, Andy, "Raising A Business", Fairfield County Business Journal, 05/14/2001, Vol. 40 Issue 20, p5
- KARLEN Andrew N., "The Sweet Sounds Of A Family Business Success" Westchester County Business Journal, 03/24/97, Vol. 36 Issue 12, p17,
- KARLEN, Andrew N., "Family Business Matters" Westchester County Business Journal, 04/23/2001, Vol. 40 Issue 17, p9
- KARPUZOĞLU,Ebru, 2001, Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 1. Baskı,Hayat Yayıncılık, İstanbul
- KIRIM, Arman, 2001, Aile Şirketlerinin Yönetimi,1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- LEVINSON, Harry, Conflicts that plague family businesses; Harvard Business Review; march-april,1971
- MENNEN, William G., 1998 "Family Business: A Working Definition" Business News New Jersey, 04/27/98, Vol. 11 Issue 17, p21,
- MILLER, Harold D. Jr., "Family Businesses Offer Unique Management Challenges, Mississippi Business Journal, 11/06/2000, Vol. 22 Issue 45, p49
- MILLER, Nancy J. "Family Microenterprises: Strategies For Coping With Overlapping Family And Business Demands" Journal of Developmental Entrepreneurship, Aug2000, Vol. 5 Issue 2, p87
- MILLER, Warren D. "Siblings And Succession In The Family Business", Harvard Business Review, Jan/Feb98, Vol. 76 Issue 1, p22
- MONİZ, Larry, "Band Of Brothers" Business News New Jersey, 9/11/2001, Vol. 14 Issue 37, p12
- MONİZ, Larry, "Changing Of The Family Guard", Business News New Jersey, 06/20/2000, Vol. 13 Issue 25, p10
- MOROĞLU, Nazan, Şükran ŞIPKA ve Saibe Oktay ÖZDEMİR, 2002, Türk Medeni Kanunu Ve Yürürlük Kanunu, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul
- NELTON, S., "Professionalizing A Family Business", Nation's Business, Dec96, Vol. 84 Issue 12, p53

- NEUBAUR, F., Alden G. LANK, 1998, The Family Business, Macmillan Pres Ltd. London
- O"BEE, Gerald J. "Father And Son Partner's Keep Family Issues Out Of The Business", Grand Rapids Business Journal, 06/26/2000, Vol. 18 Issue 26, p30
- O"BEE, Gerald J. "Father, Son Team Up In Business, Family", Grand Rapids Business Journal, 06/19/2000, Vol. 18 Issue 25, p45,
- O"BEE, Gerald J. "Relationship Intelligence Crucial To Family Firms, Grand Rapids Business Journal, 10/09/2000, Vol. 18 Issue 41, p29
- O"BEE, Gerald J., "Women In Family Owned Business", Grand Rapids Business Journal, 05/03/99, Vol. 17 Issue 18, p9
- PERLSON, Michael R. "The Family Business" Business Journal Serving Southern Tier, CNY, Mohawk Valley, Finger Lakes, North, 12/08/97, Vol. 11 Issue 25, p2SB
- Personal Today, "It's a family affair" 3/5/2002, www.EBSChost.com/management, Business Source Premier
- RAKİETEN, Ralph S. "Family Business...Family Values... And The Mission", Statement Business Journal, Serving Southern Tier, CNY, Mohawk Valley, Finger Lakes, North, 10/27/97, Vol. 11 Issue 22, p25
- RAKİETEN, Ralph S., "Family Business...Family Values... And The Mission Statement", Business Journal Serving Southern Tier, CNY, Mohawk Valley, Finger Lakes, North, 10/27/97, Vol. 11 Issue 22, p25
- SCHLIESMAN, Kyle, "Family Finally A Part Of Family Business", Inside Tucson Business, 08/28/2000, Vol. 10 Issue 23, p6
- TEK, Ö. Baybars, 1999, Pazarlama İlkeleri, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- TEKİNAY, S. Sulhi, 1971, Türk Aile Hukuku, 2.Baskı, Fakülteler Matbaası, İstanbul
- WHITEHEAD, Julie, "Jackson Sisters Looking For Twice The Success", Mississippi Business Journal, 03/19/2001, Vol. 23 Issue 12, p3
- XIAO, Jing J., "Risk Tolerance Of Family Business Owners", Consumer Interests Annual, 2000 Issue 46, p140
- YÜKSELEN, Cemal, 2000, Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, 1. Basım Ankara

EK:1 GÖRÜŞME PLANI

- 1- Şirketin kuruluş şekli :a) Adi Şirket
b) Anonim Şirket
c) Limited Şirket
d) Kollektif Şirket
- 2- Şirketin faaliyet süresini belirtiniz:..... (yıl)
- 3- Şirket içerisinde kaçınıcı kuşak yöneticiler bulunmaktadır : a) I. Kuşak
b) II. Kuşak
c) III. Kuşak
d) I. ve II.
e) II. ve III.
f) I. II. ve III:
- 4- Şirketin kullandığı yönetim şeklini belirtiniz : a) Merkeziyetçi yönetim
b) Katılımcı yönetim
c) Profesyonel yönetim
- 5- Şirketin bir sonraki kuşağa devir şeklini belirtiniz : a) Miras şeklinde
b) Kuruluş aşamasında dahil olma
c) Sonradan yönetim kuruluna üye olma
- 6- Şirketin büyüklüğünü belirtiniz :.....(kişi sayısı)
- 7- Babanın şirketteki konumu : a)Yönetim kurulu başkanı
b) Tek sorumlu
c) Danışman
d) Emekli
e) Sorumluluğu yok
- 8- Babanın yaşı :.....
- 9- Babanın şirket içerisinde kullandığı yetki düzeyi : Çok fazla _ _ _ _ _ Hiç yok

- 10- Babanın çocuklara verdiği yetki devri düzeyi : Çok fazla _____ Hiç yok
- 11- İkinci kuşak içerisinde rekabet durumunda babanın gösterdiği tutum : a) Tarafsız kalma
b) Taraf tutma
c) Rekabeti olumlu yönlendirme
d) Rekabeti ortadan kaldırma
e) II. kuşakta rekabet yok
- 12- Babanın öğrenim durumu : a) İlkokul mezunu
b) Ortaokul mezunu
c) Lise mezunu
d) Yüksekokul
e) Lisans ve üstü
- 13- Babanın meslek hayatı :..... (yıl)
- 14- Babanın varislere karşı tutumu : a) Baskıcı tutum
b) Serbestiyetçi tutum
c) İş ilişkisi içerisinde
d) Akrabalık çerçevesinde
- 15- Babanın geleneklere bağlılık düzeyi : çok fazla _____ hiç yok
- 16- Babanın şirketteki yönetim tarzı : a) Merkeziyetçi
b) Katılımcı
c) Profesyonel
- 17- Babanın şirket içerisindeki çalışanlara ve emektarlara karşı tutumu patron-çalışan şeklindedir; yargısına şirketinizi göz önünde tutarak katılma derecenizi belirtiniz : 1 Kesinlikle katılıyorum
2 Katılıyorum
3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum
4 Katılmıyorum
5 Kesinlikle katılmıyorum

- 18- Girişimci-baba şirket içerisinde diğer akrabaların çalışmasına karşıdır; yargısına katılma dereceniz : 1 Kesinlikle katılıyorum
2 Katılıyorum
3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum
4 Katılmıyorum
5 Kesinlikle katılmıyorum
- 19- Babanın şirkette kullandığı karar verme şekilleri :a) Tek başına
b) Danışarak
c) Çoğunluğa uyarak
- 20- Girişimcinin “baba” ve “patron” rollerini kullanma şeklini belirtiniz : _ev-baba; iş-patron
_ ev-patron; iş-patron
_ev-baba;iş-baba
- 21- Babanın şirket içerisinde varisleri ile rekabet düzeyi : çok fazla _____ hiç yok
- 22- Babanın ikinci kuşağın yaptığı işe müdahale derecesi : _____
- 23- Baba için sosyal statünün önemi : _____
- 24- Babanın kız çocuklarını şirket içerisinde bulunmalarını istemesi düzeyi : _____
- 25-Babanın şirketin geleceği ile ilgili duyguları (korkuları) : _var _ yok
- 26- Babanın üstlendiği liderlik tipi : a) Otokratik
b) Demokratik
c) Katılımcı
d) Tam serbestiyet tanıyan
- 27- Babanın geçmiş iş tecrübelerinin ikinci kuşağa etkileri : _____

- 28- Babanın ikinci kuşaktakilerin girişimlerini destekleme düzeyi : _____
- 29- II. kuşağın şirketteki konumu : a) Tek sorumlu
b) Yönetim kurulu üyesi
c) Müdür
d) Şirket çalışanı
- 30- II. kuşağın şirkette çalışma süresi :..... (yıl)
- 31- II. kuş. şirkette kullandığı yetki düzeyi : Çok fazla _____ Hiç yok
- 32- II. kuş.yaşı :
- 33- II. k. Öğrenim düzeyi : a)İlkokul
b)Ortaokul
c) Lise
d) Yüksekokul
e) Lisans ve üstü
- 34- Sosyal statünün II. kuşak için önem düzeyi : Çok fazla _____ Hiç yok
- 35- II. kuşağın şirketteki aktiflik durumu : a)Tüm bireyler tam aktif
b) Hisseleri kadar tam aktif
c)Hisseler ölçeğinde sınırlı aktif
d)Aktif değiller
- 36- II. kuşağın yetki paylaşımı : a) Yetkiler bir kişide
b) Eşit iş eşit yetki
c) Birimler arası sınırlı yetkiler
d) Hisseler oranında sınırlı yetkiler
- 37- II. kuşağın kullandığı yönetim şekli : a) Merkeziyetçi
b)Katılımcı
c)Profesyonel
- 38- II. kuşağın geleneklere bağlılık düzeyi : Çok fazla _____ Hiç yok
- 39- II. kuşağın işe dahil olmaları kendi istekleri mi : _evet _hayır

- 40- II. kuşaktakilerin akrabalık dereceleri : _Kardeşler
_Kuzenler
_Kardeşler ve kuzenler
_Gelinler ve damatlar
_Hepsi
- 41- II.kuşağın üstlendiği liderlik tipi : a) Otokratik
b) Demokratik
c) Katılımcı
d) Tam serbestiyet tanıyan
- 42- II. kuşaktaki bireyler arasındaki güç dağılımı : a) Tüm bireyler arası eşit
b) Hisseler doğrultusunda eşit
c) Tek kişide