

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK
ÇATIŞMASINDAN KAYNAKLANAN YÖNETİM
SORUNLARI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALİL ONUR KARUSERCİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

GAZİANTEP
OCAK 2008

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK
ÇATIŞMASINDAN KAYNAKLANAN YÖNETİM
SORUNLARI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALİL ONUR KARUSERCİ

GAZİANTEP
OCAK 2008

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları:
Gaziantep Örneği

KARUSERCİ, Halil Onur

Tez Savunma Tarihi: 17.01.2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. H. Ali ATA
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Y. Doç. Dr. Metin YILDIRIM

Y. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Y. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASINDAN KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI: G.ANTEP ÖRNEĞİ

KARUSERCİ, Halil Onur

Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Ocak 2008, 58 sayfa

Bu araştırma Gaziantep ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, zamanla yeni nesillerin şirkete katılması sonucu oluşan yönetim sorunlarının analizinin yapılması, oluşabilecek kuşak çatışmalarının ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır.

Bahsedilen kuşak çatışmalarının, işletmelerin genel yönetim fonksiyonlarında ortaya çıkardığı sorunlar incelenmeye çalışılmış, yapılan uygulama ile bu sorunların çözümleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sorunların analizi için 300 aile işletmesine ulaşılmış, 140 tanesiyle birebir görüşülmüş ve bunların 127'si değerlendirilmiştir.

İnceleme sonucunda Gaziantep ilindeki aile işletmelerinde sonraki kuşakların yönetime katılımıyla beraber örgütlenme ve yürütme fonksiyonlarında olumsuzluklar yaşanmakta buna karşın planlama, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarında ise herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. Sorunların çözümü için kurulacak formel bir yapı ve kurumsallaşma anahtar veri olarak ortaya çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: Aile işletmesi, Kuşak Çatışması, Yönetim Sorunları

ABSTRACT**ADMINISTRATION PROBLEMS WHICH ARE RELATED FROM
GENERATION CONFLICTS IN FAMILY FIRMS: A CASE STUDY IN
G.ANTEP**

KARUSERCİ, Halil Onur

M.A. Thesis, Institute of Social Sciences

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

January 2008, 58 pages.

This study was conducted to analyse the administration problems which are start by the time with the generation conflicts and to find out how to solve this conflicts in family firms where they are remain in city of Gaziantep.

The study was try to find out how these conflicts are making troubles in administration functions in family firms. The sample of the study with analyse of a questionnaire to find answers for solutions.

For the sample study contacted with 300 family firms, talked with 140 of them and 127 of them has considered for the analysis.

According to statistical analysis, family firms where they are remain in Gaziantep does not have problems in planning, coordinating and controlling fonctions but organising and operationining functions. Institutionalization and formal structure is the key solutions for the firms to be ready to having new generations without conflicts.

Key Words: Family Firms, Generation Conflicts, Management Problems

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR.....	3
2.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI	3
2.1.1. Aile Şirketinin Avantajları ve Dezavantajları	5
2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE GÜÇSÜZ YÖNLERİ	5
2.2.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....	5
2.2.1.1. Ailenin özverisi	6
2.2.1.2. Çalışanların sadakati	7
2.2.1.3. Hızlı karar verme	7
2.2.1.4. Aile kültürü	8
2.2.1.5. Bilgi birikimi.....	8
2.2.2. Aile İşletmelerinin Güçsüz Yönleri	8
2.2.2.1. Nesiller arası geçişleri yönetmek	9
2.2.2.2. Sermaye bulmak.....	9
2.2.2.3. Liderlik.....	9
2.2.2.4. İşletme yönetim ve uygulamalarında tutuculuk.....	10
2.2.2.5. Bilgi ve becerilerin güncellenmesi.....	10
2.2.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Yapısı	10
2.2.3.1. Aile işletmelerinde yönetim yapısının evrimi.....	12
2.2.3.1.2. Ailenin boyutu	13

2.2.3.1.3. Mülkiyetin boyutu.....	14
2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI	14
2.3.1. Çatışma Yönetimi	14
2.3.2 Aile İşletmelerinde Farklı Kuşaklar	15
2.3.2.1. Aile şirketlerinde birinci kuşak.....	16
2.3.2.2. Aile şirketlerinde ikinci kuşak	17
2.3.2.3. Aile şirketlerinde üçüncü kuşak.....	19
2.3.3. Kuşak Çatışması.....	20
2.3.3.1. Aile işletmelerindeki kuşak uyumsuzlukları.....	22
2.3.3.2. Aile işletmelerinde kuşak çatışmaları ve yönetimi	24
2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI	25
2.4.1. Planlama Sorunları	28
2.4.1.1. Devretme problemi	28
2.4.2. Örgütlenme Sorunları.....	28
2.4.2.1. Kurumsallaşamama.....	29
2.4.3. Yürütme Sorunları.....	30
2.4.4. Koordinasyon Sorunları	30
2.4.4.1. Güç kavgası.....	31
2.4.5. Denetleme Sorunları.....	31
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	33
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	33
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	33
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	33
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ.....	34
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	34
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	35
4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	35
4.1.1. Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerinin Demografik Özellikleri	35
4.1.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları.....	39
4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER	45
4.2.1. Sonuç.....	45
4.2.2. Öneriler	49

KAYNAKLAR	51
ÖZGEÇMİŞ.....	55
VITAE	55
EKLER.....	56
EK A.1. ANKET BÖLÜM I	57
EK A.2. ANKET BÖLÜM II.....	58

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. Aile ve iş sistemi.....	4
Tablo 2.2. Aile şirketinin avantaj ve dezavantajları.....	5
Tablo 2.3. Aile şirketlerinde çatışma yönetimi	25
Tablo 4.1. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri.....	35
Tablo 4.2. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri.....	37
Tablo 4.3. Yönetimden kaynaklanan sorunlar	39
Tablo 4.4. Planlama sorunları	40
Tablo 4.5. Devretme sorunları	41
Tablo 4.6. Örgütlenme sorunları	41
Tablo 4.7. Kurumsallaşma sorunları	42
Tablo 4.8. Yürütme sorunları	43
Tablo 4.9. Koordinasyon sorunları.....	43
Tablo 4.10. Denetleme sorunları	44

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Üç daire modeli.....	12
Şekil 2.2. Farklı boyutlu evrim ve aile şirketleri.....	13
Şekil 2.3. Aile – şirket.....	16
Şekil 2.4. Kuşakların rollerinin değişimi süreci	19
Şekil 2.5. Yok olmuş 20 ünlü aile şirketinin ana çözülme ve yok olma nedenleri	24
Şekil 2.6. Aile ve işletme sistemlerinin kesişimi	26
Şekil 2.7. Aile ve şirketin büyüme sürecinde kurumsallık	29

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Çoğu insanın hayatındaki en önemli iki unsur, işi ve ailesidir. Aile işletmesi işte bu iki unsuru birleştiren bir yapıdır.

Aile işletmelerinin, mevcut işletme literatüründe yeterince ilgi görmediği genel olarak kabul edilmektedir. Özellikle de şirket teorilerinin gelişmesiyle kıyaslandığında bu daha açıkça ortaya çıkmaktadır. Yaptıkları katkı ve özellikle de sayı açısından aile işletmeleri tüm dünyada baskın bir ekonomik örgütlenmeyi temsil ettiklerinden bu eksiklik çok büyük bir talihsizliktir (Chrisman, 2003:18).

Aile işletmeleri genel olarak Kobi boyutundan başlayarak, zamanla büyümekte ulusal hatta uluslar arası işletmeler haline gelmektedir. Fakat aile işletmelerinin yaşam süreleri kısa olmakta ve sonraki kuşaklara devrolan işletme sayısı oldukça azalmaktadır. Yapılan çalışmalar, ailenin yönetimde hâkim olduğu, iş ve ailenin bütünleştiği işletme tipi olarak tanımlanan aile işletmelerinde; aile-ortaklık ve yönetimin iç içe geçmesinden dolayı ortaya çıkan, özellikli bir ortamın bulunduğunu ve bunun zaman zaman sorunlara yol açtığını da göstermektedir. Günümüzün artan rekabet koşulları altında aile işletmelerinin başarılı bir biçimde yönetimi işletmelerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin kuruluş amacı kar elde etmek ve yaşamlarını ileriye dönük olarak devam ettirmektir. Bu anlamda hayatlarına devam edebilen şirketler zaman boyutuyla beraber yeni nesilleri kendi içlerinde barındırmaktadır. Yeni nesil üyelerin işletmeye gelişi yönetim anlayışında değişimlere yol açar. Kurucu birinci kuşağın belli bir seviyeye getirdiği şirketin kendi doğrularının, yeni kuşağın kendi anlayış farklılıklarıyla çatışması demektir.

Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran en önemli karakteristik özellik iki kuşağın veya aynı kuşaktan aile üyelerinin aktif olarak işletmede rol almasıdır. Gerek organizasyon düzeyinde gerekse aile ilişkileri boyutunda kurumsal bir yapının, özellikle ülkemiz aile işletmelerinde henüz tam olarak sağlanamamış olması, işletme ve aile içi ilişkilerde birçok çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin başarısını ve sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen bu çatışmaların en önemlisi, aile içi 'kuşak çatışmaları'dır (Alayoğlu, 2004).

Bütün dünyada kamu kuruluşları hariç işletmelerin % 65-85'i, (Türkiye'de bu oran % 98,8) aile şirketi niteliğindedir. Şirketlerin aile şirketi olma özelliğinden kaynaklanan birçok problemleri bulunmaktadır. En önemli sorunları profesyonelleşmenin yetersiz olmasından kaynaklanan, kuşaklar arası geçişlerin yaşanamamasıdır (Yelkikalkan ve Aydın, 2004, 22).

Bu çalışmada aile işletmeleri kavramı, güçlü ve güçsüz yönleri, bu işletmelerdeki farklı kuşakların genel özellikleri, kuşak çatışmaları ve bunların sonucunda ortaya çıkan yönetim sorunları incelenmeye çalışılacaktır. Yönetim sorunlarını analiz edebilmek için yönetim fonksiyonlarından yararlanılacaktır. Bu araştırma çerçevesinde literatür taraması yapılacak, sonra Gaziantep'te faaliyet gösteren aile şirketlerinde uygulama çalışması yapılacaktır. Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunları bu bağlamda uygulama ve literatür bir araya getirilerek ele alınacaktır.

Araştırmanın uygulama kısmının birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini sorgulamak üzere sorulan sorularla; Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin genel yapıları araştırılacak ve sonuçlarıyla beraber ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın uygulama kısmının ikinci bölümünde ise katılımcıların işletmelerindeki kuşak çatışmaları kaynaklı yönetim sorunlarını irdelemek amaçlı sorulan sorularla, fonksiyonları bakış açısıyla sorular hazırlanacak ve sonuçlar irdelenmeye çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR

2.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile şirketleri faaliyette bulundukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernize olmasında anahtar bir rol üstlenmektedir.

Ülke ekonomilerinde lokomotif görevi yapan Aile işletmelerini tanımlamada servetin mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki hakimiyete ve kan bağına kadar birçok farklı ölçütler kullanılmıştır (Akdoğan, 2000:32).

Aile şirketi için yapılan birçok farklı tanımlama vardır:

Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler aile işletmeleridir (Potobsky, 1992:6).

Bir başka tanıma göre ise; Aynı aileden en az iki veya daha fazla kişi tarafından tamamıyla veya belli bir bölümü sahiplenilmiş ve yönetilen işletmeler aile işletmeleri olarak tanımlanır (Malinen 2001:197).

Aile şirketleri, iş içerisindeki kontrol ve yönetiminin çoğunluk olarak aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelerdir (Goffee, 1996:36).

Bir şirketin hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin veya da bir gurubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlere aile şirketleridir (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, 2001:10).

Belirgin biçimde aile etkisinde olan işletmeler de çoğunlukla aile işletmesi olarak nitelendirilmektedir (Jauch ve Glueck., 1988:22).

Özetleyecek olur isek aile işletmelerini; ailenin geçimini sağlamak 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 neslin kurumda istihdam edildiği şirkettir, şeklinde tanımlayabiliriz (Yelkikalkan, 2003).

Tanım nasıl ortaya konulursa konulmuş olsun bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için bazı ölçütler vardır (Akdoğan, 2000:33):

- Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,
- Şimdi ya da daha önceki yöneticinin/patronun çocuklarının işletmenin yönetiminde görev almış olması, en az iki kuşağın işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- İşletmenin namının aileyle birlikte gelişmesi: aile üyelerinin davranışlarının, işletmede bir görevi bulunsun veya bulunmasın işletmeye mal edilmesi,
- Aileye mensup birinin işletmedeki mevkisinin onun aile içindeki durumunu da etkilemesi,
- Ailenin değer ve normlarının işletmenin de kültürü olarak benimsenmesi.

Tablo 2.1. Aile ve iş sistemi (Fındıkçı, 2005:25)

<u>Aile Sistemi</u>	<u>İşletme Sistemi</u>
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal Bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

2.1.1. Aile Şirketinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmelerin avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Tablo 2.2. Aile şirketinin avantaj ve dezavantajları (Fındıkçı, 2005:80)

Avantajları	Dezavantajları
• Çabuk karar verilebilir • “Olmazsa olmaz” noktası çok zorlanır • Kısa zamanda büyüme söz konusu olabilir • Aile birliğinden doğan kuvvet vardır • Amatör ruhun kayıp edilmesi • Kısa zamanda gelişir ve büyür • Karşılıklı saygının daha rahat sağlanabilmesi	• Profesyonellik ve kurumsallaşma geç gelişir • İş sahiplerinin işin içinde olmasından kaynaklanan sorunlar. • Patron güdümü • Planlama, bütçeleme, ön görüş mantığı çok gelişmez, günlük planlar, günlük çözümler geliştirilir, gün kurtarılır • Patronlar profesyonellerle yarışabilir

2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE GÜÇSÜZ YÖNLERİ

Aile, duygusal ilişkilerin hüküm sürdüğü bir birlikteliktir. İşletme ise mantığını ve bunun uzantısı kuralların hâkim olduğu bir sosyal kurumdur. Dolayısı ile genel görüşe bakıldığında şirketle ailenin iç içe girmesinin aile şirketlerinin en büyük eksikliği olduğu düşünülmektedir. Ancak çoğunlukta aile şirketlerinin güçsüz yönlerinin üzerinde durulmasına rağmen güçlü yönleri de hiçte azımsanmayacak kadar fazladır.

Her şirket elindeki kaynakların, sahip olduğu yeteneklerin farkında olmalı, güçlü ve güçsüz yönlerini bilmeli, gelecekle baş edebilmek için geliştirmesi gereken noktalarını anlayabilmelidir (Uzunçarşılı, 2000:14)

2.2.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Son dönemler de aile şirketlerinden sanki hastalıklmış gibi söz edilmektedir. Unutulmamalı ki her büyük işletme bir zamanlar aile işletmesiydi, aile işletmelerinin

çok güçlü yönleri vardır. Birinci kuşak çok büyük zorluklara göğüs germiş, mücadeleci, girişimci, koku alma yetenekleri güçlü insanlardan oluşmaktadır. Oysa batıda insanların bu özellikleri kaybolmuştur. Günümüzde şimdi ülkeler işletmeleri daha çok girişimcileştirmeye çalışıyorlar. İyi yönetilen aile şirketleri büyür, büyüyen şirketler kurumsallaşırlarsa uzun yaşarlar. (Kubalı, 2007)

Başarılı aile işletmelerinde başarının sırrı ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmalarıdır. Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri, iş hayatında önemli bir etmen olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan ortak bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler. (Jaffee, 1990:32).

Aile bağları ile birbirine bağlı bireyler, şirket içinde özveriyle çalışmakta ve şirket içi görevlere gönüllü olmaktadır. İş ortamında iş ilişkileri daha ön plana çıkmakta, dolayısıyla sürtüşmeler olmamaktadır ve özellikle kriz dönemlerinde tek vücut olarak hareket edebilmeyi başarabilmektedirler.

Aile üyeleri birbirlerine şefkat, sadakat gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirmiş olurlar. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılabileceği bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Aile bağı olmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır (Jaffee, 1990:32).

2.2.1.1. Ailenin özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil etmektedir. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kâr payını en aza indirerek ve kişisel katkılarla işletmeye kaynak sağlamaktadır (Ateş, 2004:8).

Örneğin işletme maddi açıdan bir kriz dönemine girerse ortaklar gelirlerini ve şahsi varlıklarını aile işletmelerinde feda etmekten kaçınmazlar. Bunun nedeni,

işletmenin aile ile bütünleşmiş olmasıdır. İşletmenin iflasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yaparlar ve gelirlerinden, mal varlıklarından daha kolay vazgeçmektedirler. (Danes vd., 2000:44)

Ailenin, işletmenin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşdir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir. Aile şirketinin diğer şirketlerden yönetsel destek sağlaması pek sık görülen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Günver, 2004:172).

2.2.1.2. Çalışanların sadakati

Çalışanların aile ile ilişkileri, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven vermektedir. Aile işletmelerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İşgörenler, aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (De Vries, 1996:12).

Çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının işteki gelişmeyi etkileyeceği yadsınamaz bir gerçektir. Bu motivasyonun sağlanması da personelin, şirketiyle gurur duyması, içinde bulunduğu kurum kültürüne duyduğu saygı, enerjik bir iletişim sayesinde olmaktadır (Wardell, 2005:17). Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam ve genelde motivasyonu yüksek organizasyon aile işletmelerine özgü pozitif karakteristiklerden biri olarak sayılabilir.

Sorumluluğu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması durumunda çalışanlar şirketlerini sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırmakta ve başarıya götürmektedir (Ateş, 2004:9).

2.2.1.3. Hızlı karar verme

Aile şirketleri sermayenin büyük derecede bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok

fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:22).

Bu özellik, aile işletmelerinde uzun vadede büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe hantallaşmakta, bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile işletmelerinde bürokrasi ve hantallık daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ve konjonktüre ayak uydurmak da daha kolay olmaktadır. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırmaktadır (Günver, 2004:174).

2.2.1.4. Aile kültürü

Aile işletmelerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer işletmelere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, işletmedeki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler çalışanlar için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. (Yalçın, 1993:18).

2.2.1.5. Bilgi birikimi

Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Bu nedenle de işi kolaylıkla ve erken yaşlarda, işte yetişerek, öğrenirler. Dolayısıyla işe ve işletmeye uyum sorunu aile işletmelerinde çok az yaşanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:23)

2.2.2. Aile İşletmelerinin Güçsüz Yönleri

Aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli problemlerin başında kalabalık aile sendromu gelmektedir. Bazı ‘kalabalık’ ailelerde, bütün bireylerin şirkette görev almayı talep etmesi işi iyice güçleştirmektedir. Aile fertleri sayısındaki artış daha doğrusu, kalabalık aile sendromu beraberinde pek çok sorunu da getirmektedir (Erdoğan, 2004:36).

2.2.2.1. Nesiller arası geçişleri yönetmek

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle aile işletmelerinde sancılı olarak yaşanmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile bireyleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile işletmelerinde üst yönetim, işletmenin yönetimini aile bireylerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, yani bir sonraki kuşağın şirket yönetiminde söz sahibi olmaya başlamasının yaşandığı ilk dönem, aile mirasının evlatlara devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı problemi çoğu aile işletmesinde işletmenin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları işletmeyi zora sokabilmektedir (Jaffe, 2006:54).

2.2.2.2. Sermaye bulmak

Aile işletmelerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi güçlüklerden birisi, ailenin gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Aile bireylerinin bencil davranarak mevcudu koruma duygusuyla hareket etmesi, işletme açısından rekabet dezavantajları ve fırsatların kaçması anlamına gelmektedir. Ayrıca borç alınması olumlu karşılanırsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeni ile borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da bir başka olumsuzluktur (Karpuzoğlu, 2004:23)

2.2.2.3. Liderlik

Türk toplumunun lider bağımlılığı aile işletmelerinde de bir lider ihtiyacını adeta mecbur bırakır. Aile işletmelerinde yönetim herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar gösterir. Her şeyden önce aile işletmeleri sahipleri birer yönetici olarak kendi yeterliliklerini ve eksiklerini bilmeli, tanımalıdır. Aile işletmelerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, ilişkiler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir (Us, 2007). Aile işletmelerinde ilk kuşaktan sonraki dönemler de ciddi bir liderlik problemi ortaya çıkmaktadır.

Çatışmalar genelde kıt kaynakların hakimiyeti üzerinden çıkmaktadır. İkinci kuşaktan itibaren aile işletmelerinde de liderlik için aday sayısı çoktur ancak bu pozisyonu kimin dolduracağı sorun olmaktadır.

2.2.2.4. İşletme yönetim ve uygulamalarında tutuculuk

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile işletmelerinde rastlanabilecek tutuculuk diğer bir güçsüz yönü oluşturmaktadır. Profesyonel yöneticilerin bulunduğu, kurulmadaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği, yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulmadığı bir şirketin var olması zora girmektedir (Karpuzoğlu, 2004:23).

2.2.2.5. Bilgi ve becerilerin güncellenmesi

Uzun yıllardan beri işletmeyi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyarlar. Ailenin geleneksel ve tutucu tavırları işletmeyi etkiler ve birçok fırsat bu şekilde değerlendirilemez. Aile işletmesinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı karar alma avantajı yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilmektedir (Günel ve Yalçın, 2005:33).

Yıllarca devam eden ve kuşaktan kuşağa geçebilen birtakım davranış standartlarının yerleşmesi aile şirketlerinde önemli bir sakınca olarak ortaya çıkabilmektedir. “Babam ve dedem böyle yaptılar, başarılı oldular. Ben de bu yolla başarılı olabilirim” düşüncesi, günümüz iş dünyasında, işletmelerin gelişmelerini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve rekabet gücünü azaltmaktadır (Yeni nesli yönetmek, 2007).

2.2.3. Aile İşletmelerinin Yönetim Yapısı

Aile işletmelerinde yönetim yapısı genelde tepe yöneticisinin öngörüsüyle belirlenir. Aile işletmesi kurucuları yönetim tarzları bakımından üç başlıkta toplanmaktadır:

a. Monarşi (Paternalistik): Bu nitelikteki merkezîyetçi yönetimde tepe yöneticisi çalışanların istekleriyle ilgilenip, onları korusa da çalışanlara hiçbir söz

hakkı tanımaz ve kurucunun inancı ve değerleri örgütünün değerlerini tamamen şekillendirir (Erdoğan, 2004:61).

İşletmede özgürlüğü sınırlı olan çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilecekleri ve karar alma sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir ortamın oluşması hemen hemen imkansızdır.

b. Katılımcı (Partispeyt): Katılımcı yönetimlerde ise işletme sermayesinin büyük payı aile bireylerine ait olsa bile işletmede alanında uzmanlaşmış profesyonellere de yer verilir. Aile üyeleri ile dışarıdan gelen uzmanlar arasındaki çatışma ise işbölümü yapılarak önlenir (Erdoğan, 2004:61). Bu yönetim tarzında aile değerleri kadar iş değerleri de önem taşır (Karpuzoğlu, 2004:28).

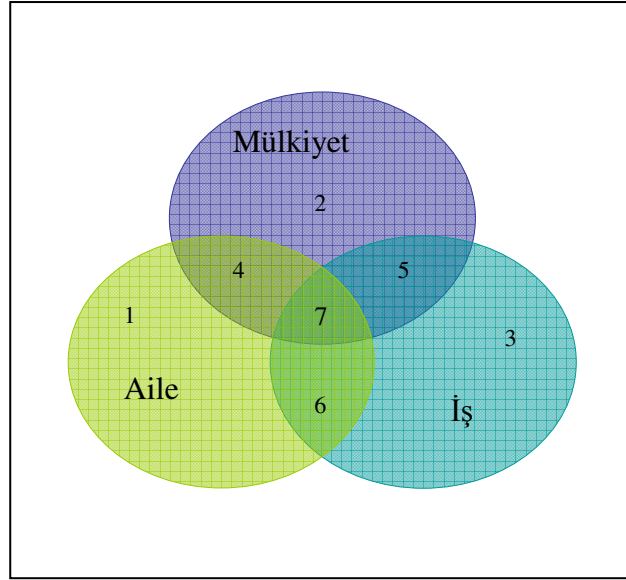
c. Profesyonel (Aristokratik): Profesyonel yönetimde işletme sahipleri ve diğer aile bireyleri şirket faaliyetlerinde bizzat görev almaz, işletmenin yönetiminden sorumlu olanlar yöneticiliği meslek edinmiş olan uzmanlardır. Sadece genel işletme politikaları ve yatırım kararları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir, yani aile bireyleri işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından, profesyoneller ise işletmenin yönetilmesinden sorumludurlar (Erdoğan, 2004: 61).

Aile işletmelerinde başarılı bir yönetim oluşturabilmek, öncelikle aile işletmelerinin kendine özgü dinamiklerini anlayabilmekle mümkündür. Tipik bir aile şirketinde üç farklı grup insan vardır. Birinci grup, aile üyeleri; ikinci grup, hissedar ortaklar ve üçüncü grup, çalışanlar. Bu üç farklı gruptan her birini bir daire ile ifade edilirse, tipik bir aile işletmesi aşağıda görülen “üç daire modeli” ile tanımlanabilmektedir (Kırım, 2001:14).

Üç daire modeli aile işletmeleri düzenini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklanmaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Kesişim kümelerini ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır:

1. Aile bireyi, hissesi yok ve şirkette çalışmamaktadır,
2. Hissedar ortak, ama aile bireyi değil ve şirkette çalışmamaktadır,
3. Şirkette çalışıyor ama ne hissedar ortak ne de aile bireyidir,

4. Aile bireyi ve hissedar ortak fakat şirkette çalışmamaktadır,
 5. Hissedar ortak, şirkette çalışıyor fakat aile bireyi değildir,
 6. Aile bireyi, hissedar ortak değil fakat şirkette çalışmamaktadır,
 7. Aile bireyi, hissedar ortak ve şirkette çalışmamaktadır
- (Ateş, 2005:22).



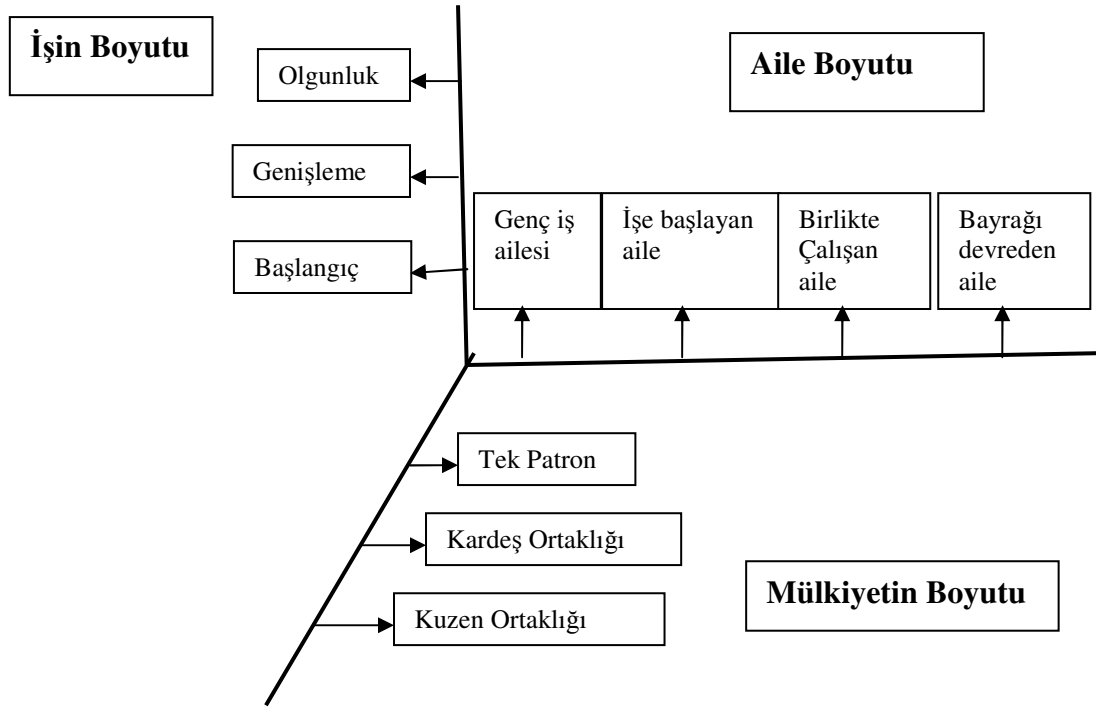
Şekil 2.1. Üç daire modeli (Kırım, 2001:14)

2.2.3.1. Aile işletmelerinde yönetim yapısının evrimi

Aile birliğinin yer aldığı aile şirketi yapısı, belirli bir mülkiyet oranı ile bir işletme kurar ve daha sonra bu işletmenin yönetilmesini sağlar. Bütün bu süreç, aile işletmesinin yapılanmasını, taşların yerli yerine oturmasını sağlar. Aile üyelerinin kendi bireysel çıkarlarının, aile ve nihayet işletmenin çıkarlarını barındıran bu yapı, doğal olarak, kimi zaman çatışmalara da sahne olacaktır (Fındıkçı, 2005:28)

Zaman içerisinde hem ailenin, hem mülkiyetin ve hem de işin yapısı değişmektedir. Zaman yeni kuşakların yapıya katılmasına sebep olmaktadır, bu da işletmeye çatışmalarla beraber değişimler de getirmektedir. Bu değişim sürecinin üstesinden gelebilmek için gerçekçi, kurumsal bir yapı kurmak gerekir (Kırım, 2001:17)

Burada üç daire modelimizde yer alan iş, aile ve mülkiyet'in zaman içindeki değişimlerini incelememiz gerekir.



Şekil 2.2. Farklı boyutlu evrim ve aile şirketleri (Ateş, 2005:25)

2.2.3.1.1. İşin boyutu

İşin gelişim boyutu, şirket stratejisi ile ilgilidir ve yalnızca işletmenin gelişimini içerir. İş ve dolayısıyla işletme zaman içinde gelişen, büyüyen ve olgunlaşan yönde bir geçiş yaşamak durumundadır (South, 1998:31)

Bu boyutta, “Profesyonel – aile üyesi dengesi”nin kurulması, liderliğin sürekliliğinin sağlanması ve işin güncel yönetiminin etkin olarak işlemesinden sorumlu olacak şekilde altyapı oluşturulması aşamaları gerçekleşir (İpbüken, 2006:17).

2.2.3.1.2. Ailenin boyutu

Burada da çok farklı seçenekler olmasına karşın tipik bir aile işletmesinde, ailenin boyutu dört dönemden oluşur: genç iş ailesi, İşe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Bu dört dönemli aile evrimi bize, şirketimizin ileriki aşamalarında karşı karşıya kalabileceği sorun ve konular hakkında şimdiden bilgi verebilir (Mustakallio, 2002:45).

Bu boyutta oluşturulanlar ise genellikle; aile büyüklerinin, kendi sahip olduğu bilgiyi ve kültürü sağlıklı bir şekilde ikinci nesle aktarması, böylece zorlama olmaksızın aile birliğinin devamlılığının sağlanmasıdır (İpbükey, 2006:18)

2.2.3.1.3. Mülkiyetin boyutu

Tüm aile işletmelerinde aynı olmamakla birlikte, aile işletmelerinde mülkiyetin evrimi şu aşamaları içermektedir: tek patron ya da tek kişinin hâkimiyeti ve kontrolü, zaman ilerledikçe kardeşlerin ortaklığına ve daha sonra da “kuzen ortaklığına” geçecektir. Başta kardeş ortaklığı olarak kurulmuş olan işletmeler için ise, zaman bu işletmeleri kuzenler ortaklığına taşıyacaktır. Mülkiyetin evrimi ile ilgili tanımlamalar John Ward’a aittir. Ward’ın çalışmaları mülkiyetteki değişimin aile şirketinin tüm sistemini nasıl değiştirdiğini aydınlatmaktadır. Amerika’da aile işletmelerinin % 75’i kurucunun kontrolündeki dönemde, %20’si kardeş ortaklığı, % 5’i ise kuzen ortaklığı dönemindedir (Ateş, 2005:26).

Mülkiyet boyutunda sağlanmasına gerek duyulan; aile bireylerinin, mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önlenmesi; gelecek kuşaktaki mülkiyet yapısını belirlenmesi, mülkiyetin kontrol altında tutulması ve mülkiyetin aile içinde kalması olarak karşımıza çıkmaktadır (ASO Aile Anayasası, 2005:14).

2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI

2.3.1. Çatışma Yönetimi

Bireyler arasındaki ya da gruplar arası çatışma evrensel bir sorundur. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibarıyla kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır. Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir. Yaşamının devamı için gerek fizyolojik gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine itmektedir (Evcimen, 2007).

Çatışma; aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık, hizipçiliktir. Başka bir tanım olarak çatışma, bir opsiyonu tercih etmede bireyin ya da bir grubun zorluklarla karşılaşması ve bunu sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak ortaya

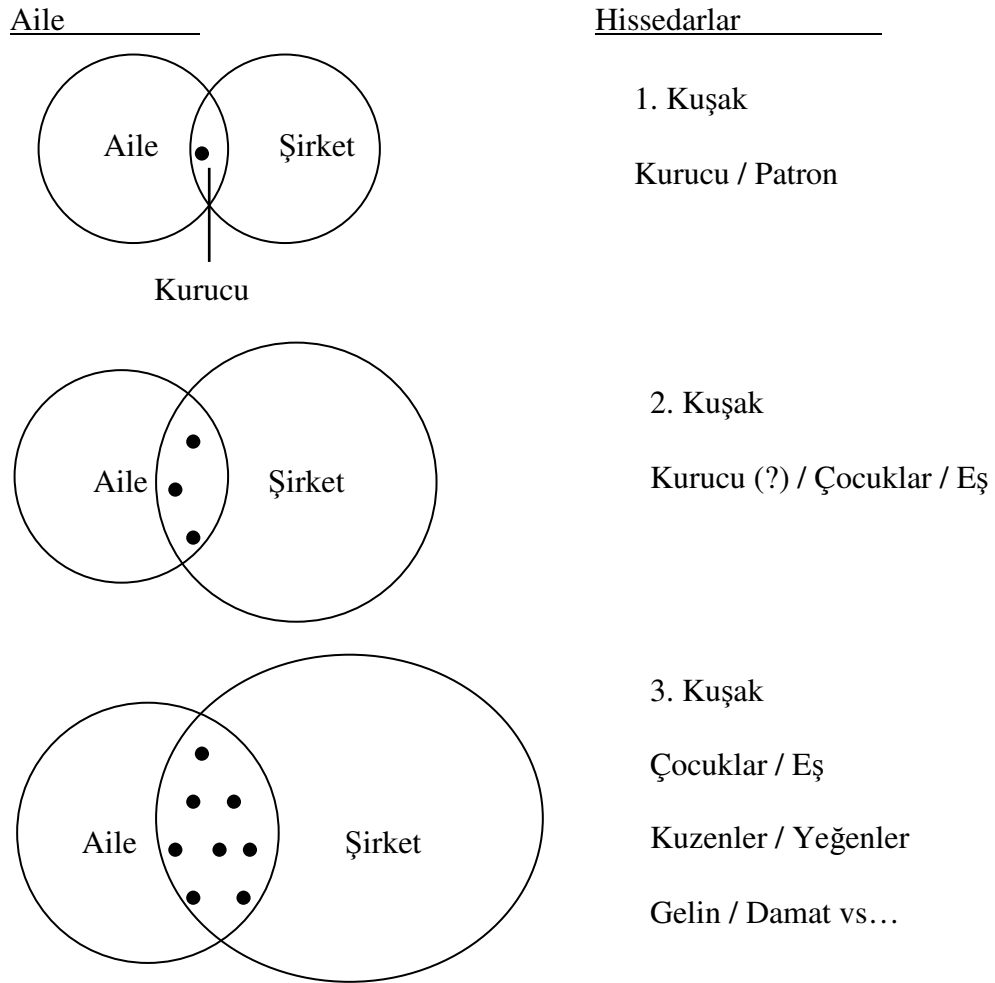
konulmaktadır. Çatışma ile alakalı kavramlar incelendiğinde, çatışmanın üç unsuru olduğu görülebilir. Bunlar çatışmaya giren (birey, grup ya da örgüt gibi), çatışmaya neden olan olay, durum ve çatışmanın neticesinde ortaya çıkan durum. Bu üç unsurdaki değişiklikler çatışma tanımlarındaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı, bastırılması değil idare edilmesi ve örgütün gelişmesi için kullanılması anlayışları hakimdir. Bu nedenle çatışma örgütlerde son derece hayati önem taşır ve başarıyla yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmaları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalışan ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen idareciler başarısız olmaya mahkumdur (Çatışma yönetimi, 2007).

Bu durumu oluşturan nedenlerin birincisi aile bireylerinin çok yüksek duygusal bağlarla birbirlerine bağlı olmalarıdır. Duygusallık çatışmaları arttırmaktadır. İkinci neden aile üyelerinin uzun süreli ilişkilerin içinde olmaları ve günlük olarak sıklıkla birbirleriyle etkileşim içinde olmalarıdır. Savaşların tipik bir nedeni de sınırlı kaynaklardır. Her işletmede, bir miktar para, birkaç hissedarlık ve üst yönetim pozisyonu vardır. Aile üyelerinin her biri yöneticilik için, para ve hissedarlık için kendisinin en uygun olduğuna güçlü olarak inandığında bütün diğer aile üyelerini memnun etmek güçleşmektedir. Çatışma için diğer tipik bir neden değişimdir. Bazı aile üyeleri değişimin zorunlu ve gerekli olduğuna, işletmede değişim olmaksızın gelişmenin olamayacağı fikrine inanmaktadırlar. Diğerleri değişime direnmek için akla sığın, makul nedenler olduğuna inanmaktadır. Böylesi çatışmaların doğmamasını garanti etmek için, ilk olarak işletmenin kimliği için planlama yapmak ve potansiyel her tartışmaya karşı önlem almak anahtar yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yelkikalkan, 2003).

2.3.2 Aile İşletmelerinde Farklı Kuşaklar

Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak, yönetimi sonraki kuşaklara devretmektir. Ülkemizde bu konuda ciddi anlamda çok veri bulunmasa da, örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin % 40'ı daha ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların % 66'sı birinci kuşakta batmakta ya da el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı % 20'yi geçmemekte ve hatta bu % 20'nin ise ancak % 17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. İngiltere'de de durum

benzerdir, İngiliz aile işletmelerinin % 3,3'lük bir oranı da ancak üçüncü kuşağa devredilebilmektedir.(Sağlam, 2006:162)



Şekil 2.3. Aile – şirket (Kırım, 2001:21)

2.3.2.1. Aile şirketlerinde birinci kuşak

Kuruluştan itibaren bakarsak, her şirketin bir girişimcisi vardır. Aile şirketi olma durumu ise şirkete ailenin diğer fertlerinin de dahil olmasıyla oluşmaktadır. Gelecekte geçmişe uzanan bir perspektifle baktığımızda ise, aile işletmelerinde birinci kuşak genel olarak ataerkil aile yapısının özelliklerini taşımaktadır. Babanın her şeyi bildiği ve her şeyi ailenin iyiliği için yaptığı kabul edilmektedir. Baba otoriteyi temsil eder ve gücü gelenekten gelir. Ona itaat zorunludur (Uzunçarşılı, 2000:11).

Aile işletmelerinin oluşumundaki bu ilk kuşağın en belirgin özelliği girişimci bir ruha, karizmatik bir kişiliğe, doğal liderlik yeteneklerine, vizyona sahip

olması ve risk alabilme cesaretidir (Cole, 2000:353). Birinci kuşak aile işletmeleri girişimci değer, inanç ve tutumlarının şirket kültürünü önemli bir ölçüde etkilediği, sanki girişimciyle işletmenin bütünleştiği bir dönemdir. Bu evrede işletme ve girişimcinin benzer özellikler taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağımlı olduğu yani, girişimcinin bizzat işlerin başında olduğu süreçte işlerin yürüdüğü gözlenir (Karpuzoğlu, 2004:95).

Birinci kuşak aşamasında hisselerin çoğunluğu ve kontrol tek bir kişi ya da bir karı-kocanın elindedir. Bu dönemde çocukların aile işletmelerine katılmaları için çok genç oldukları da bir gerçektir. Girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar da yapabilir.

Bu aşamada aile işletmelerinde en önemli sorunlar (Kırım, 2001:20):

- Yeterli sermaye elde etmek,
- Tek kişinin hâkimiyeti ile diğer insanların istekleri arasındaki dengeyi kurabilmek,
- Bir sonraki kuşak için uygun maliyet yapısını belirleyebilmektir.

Birinci kuşak döneminde, aile işletmelerinin bir diğer problemi de kurucusunun dışındaki aile bireylerinin güçsüzlüğünün ortaya çıkmasıdır. Kurucu tüm gücü kendinde topladığı ve yetkiyi devretmediği için diğer aile bireyleri kendilerini yetersiz hissederler (Ateş, 2005:46). Tek patron, genelde her şeyi denetim altında tutma çabasındadır. Ancak işletme sisteminin bir takım ihtiyaçları vardır. Sermaye, bilgi, işgücü bunlardan bazılarıdır. Bu girdiler çoğaldıkça özellikle kurucu patronlarda bir korumacılık eğilimi başlamaktadır. Bunun dışında yönetim konusunun gerektirdiği usuller hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmamak ta, ilk kuşak patronu bu şekilde davranmaya iten faktörlerden biridir. Profesyonellerin istihdamında da sorunlar yaşanır. Çünkü patron hem tek adamlığını tehlikeye atacaktır girişimlere kapalıdır, hem de gerçek bir profesyonelin talep ettiği ücreti genelde, kendince, yüksek bulmaktadır (İlter, 2001:18).

2.3.2.2. Aile şirketlerinde ikinci kuşak

Kardeş ortaklığı, Tek patron döneminden bir sonraki aşama şeklinde ya da bazı işletmelerde ortaya kardeş ortaklığı şeklinde çıkabileceği gibi kurulmuş olabilmektedir. Burada iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrole sahiptir (Kırım, 2001:22). Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci kuşak aile

şirketlerinden daha karmaşık bir yapı olan ikinci kuşak aile şirketine geçiş, beraberinde yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulduğu, formel bir yapı ihtiyacını getirmektedir. (Günel ve Yalçın, 2005:17)

Büyüyen ve gelişen ikinci kuşak aile işletmesi evresindeki bir diğer özellik, kardeşlerin, çocuklarının eğitim dönemlerini tamamlamalarından sonra yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu ettiklerini belirtmeleridir. Bu konudaki ilke, çocukların bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun olarak bir kariyer kazanma sürecinden geçmeleridir. Çocukların, babalarına ait işyerlerini, mutlak iş kapısı olarak görmeleri, ileride çok ciddi problemlere neden olabilecektir. Çünkü işyerlerindeki ihtiyaçlar ile yeni yetişenlerin sahip oldukları özellikler arasında ciddi farklılıklar oluşabilmektedir (Fındıkçı, 2005:93).

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark, birinci kuşağın işi kurmuş ve ona gönülden bağlanmış olmasıdır. İkinci kuşağa ise şirket miras yoluyla geçmiştir, yani ikinci kuşağın o işi sevmemesi de mümkündür. İkinci kuşak, birinci kuşaktan farklı dinamiklere, farklı kültür ve değer yargılarına sahiptir. Girişimcilik, işine aşık olmak, vizyonerlik gibi vasıflar, ikinci kuşakta olmak zorunda değildir ve unutulmaması gereken de birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında var olan 25 yıl ile 45 yıl arasında bir açıklığın oluşudur. Düşünce tarzı, düşünce sistematığı ve değer yargılarında farklılıklar olması son derece normaldir (İlter, 2001:22).

Bu aşamadaki temel sorunlar şunlardır (Kırım, 2001:22):

- Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurabilmek,
- Şirkette çalışmayan hissedar ortakların rollerini belirlemek,
- Sermayeyi muhafaza edebilip büyütebilmek,
- Kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğer üyesine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmek.

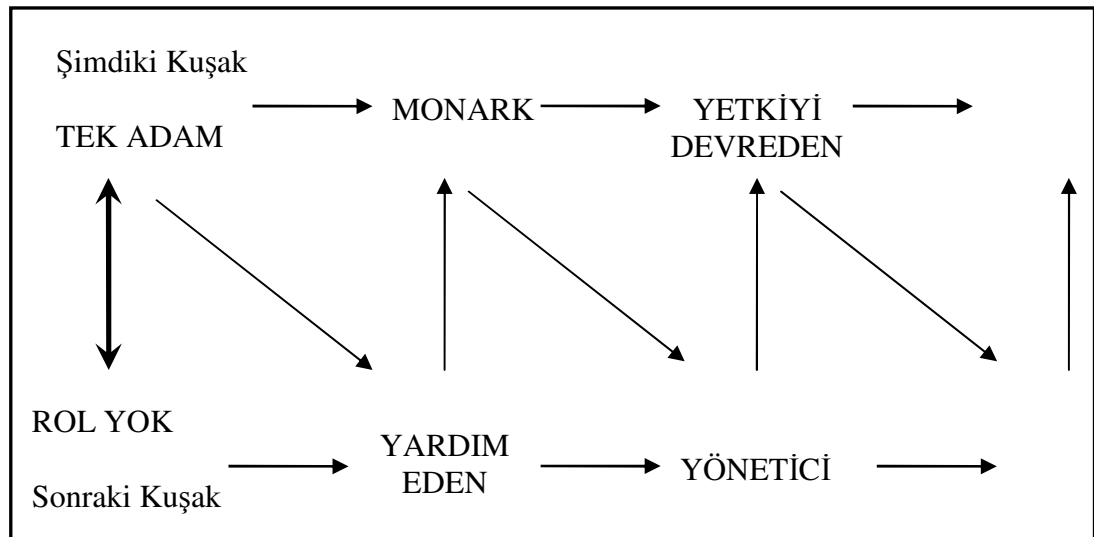
Aile üyelerinin kalabalıklaşması, ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşmasına neden olmakta; bu durum ise çatışmalar yaratabilmektedir. Bu evrede, aile yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetime ihtiyaç duymaya başlamaktadır (Erdoğan, 2004:60)

Bu yapıdaki işletmede kardeşler arasında, işletmede kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu ciddi olarak ele alınması gereken bir problemdir.

Bu konunun, şirketin ileri yıllarında olası sorunlara yol açmaması için kardeşler ve onların aileleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulmalıdır.

Kardeş ortaklıklarında halledilmesi gereken ikinci çok önemli sorun, işletmede çalışan ve çalışmayan kardeşler arasında da işleyen bir ilişki kurabilmektir. Bunlar, pek çok kardeş ortaklığında aileleri birbirlerine düşürebilen ve sonunda şirketlerin sonunu hazırlayan konulardır (Jaffee, 2006:23).

Bu aşamada karşılaşılan üçüncü bir sorun, şirketin sermaye gereklerine rağmen bazı kardeşlerin bencil ve şahsi davranarak sürekli kar dağıtımını istemesidir. Burada çatışma, işletmedeki kardeşlerin karın sürekli olarak işe yatırılmasını istemelerine karşın, işletme dışındaki kardeşlerin, babalarının/annelerinin kendilerine verdiği konforlu hayatı sürdürebilmek için doğal olarak kar dağıtımını istemelerinden kaynaklanır (Aspen Family Business, 2006:14).



Şekil 2.4. Kuşakların rollerinin değişimi süreci (Günel ve Yalçın, 2005:33)

2.3.2.3. Aile şirketlerinde üçüncü kuşak

Kuzenler Konsorsiyumu, Bu yapıda, hissedar olan pek çok kuzen bulunur. Aynı zamanda, işletmede çalışan ve çalışmayan hissedar ortaklar ayrımı daha belirgin ortaya çıkmaktadır (Kırım, 2001:24).

İkinci kuşakta da varlığını sürdüren girişimciler, çoğunlukla üçüncü ya da dördüncü kuşağın işletmeyi yönetmesini göremezler. Bu durumun nedenleri arasında yaş durumunun dışında, finansal sıkıntılar, yüksek faiz oranları, piyasadaki sürekli

değişim, ehliyetsiz yöneticiler ve aile içi kıskançlıklar gibi olumsuzluklar sayılabilir (Karpuzoğlu, 2004:95).

Bu dönemde işletmede birden fazla kuşak şirkette istihdam edilmektedir. Bu durum üçüncü kuşak aile işletmelerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yöneticinin bir arada var olmasına yol açmaktadır.

Ortak sayısı artması nedeniyle, hemen hemen herkes yönetim kuruluna girerek yönetim kurulunu temsilcilik makamına dönüştürür. Bu dönemde aile dışından tecrübeli profesyonel yönetim kurulu üyelerinin katkılarının önemi kesinlikle daha çok anlaşılmaktadır (Dudaroğlu, 2007).

Bu aşamada aile işletmelerinin karşısındaki en temel sorunlar aşağıdadır (Kırım, 2001:25):

- Aile ve hissedar ortaklar grubunun karmaşıklaşan yapısını yönetebilmek
- Aile işletmesi sermaye yapısı oluşturabilmek.
- Yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarını oluşturabilmek

Aile şirketleri üçüncü kuşak döneminde olgunluk aşamasındadır. Bu aşamada şirket büyümektedir. Ancak büyümenin hızı, gelişen ve büyüyen aile işletmesi evresindeki kadar hızlı değildir. Yani büyüme giderek azalan bir seyir izlemektedir. Ancak işletme ürün ve/veya hizmet satışında maksimum seviyeye erişir. Satış hacminin artışı, karlılığı ve biriken fonları da beraberinde getirmektedir. İşletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da aynı dönemde azalmaktadır (Günel ve Yalçın, 2005:19).

Sonuç olarak; aile işletmelerinde birinci aşama yaratmadır. Bu aşama müşteri kazanmak, ürünleri dağıtmak ve hizmet sağlamak yani işe başından başlamaktır. İkinci aşama ise büyümedir, yani gelirler ve harcamalar üzerinde sıkı bir kontrol sağlamak, pozitif nakit akışı oluşturmak, yani hayatta kalmaktır. Üçüncü aşama kurum sahibinin şirketin geleceği için düşünmeye başladığı aşamadır (Günver, 2004:177).

2.3.3. Kuşak Çatışması

Aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak tecrübeleri nedeniyle benzeşen insan topluluğuna kuşak denilmektedir (Koçel

vd. 2004:191). Belirtmiş olduğumuz gibi çatışma, düşünce, duygu çıkar ve amaç ayrılıklarından ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle insan topluluğunun bulunduğu her yerde çatışma ortaya çıkmaktadır. Çünkü insan ilişkilerinde tam uyum ve denge yoktur. Uyumlu bir aile içinde bile anlaşmazlık, karşıtlı birbirini etkileme ve değiştirme çabası her zaman var olacaktır (Yörükoğlu, 2000:204).

Geçmişten günümüze her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir, fakat bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki kuşağı ‘çağdışı’, ‘geri kafalı’ ve ‘tutucu’ bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz ve saygısız olarak nitelendirmiştir. Bunun sonucunda kuşak çatışmaları ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda günümüze kadar uzanan kuşaklar arası çatışma 21.yüz yıl hızlı toplumsal değişimleri kuşaklar arasında ki bu ayrılığı daha bir belirginleştirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar yeniliklere uymakta güçlük çekince gelenek ve eski yaşam anlayışına sınıksız tutunurlarken, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Bunun doğal sonucu olarak erişkin kuşaklar ile gençlik arasında var olan ayrılık gittikçe büyümüş ve kuşak çatışmasına dönüşmüştür (Çelik vd., 2004:191).

İki kuşak arasında nasıl farklılıklar yaşanıyorsa işletme haline gelmiş bir ailede de kuşak çatışmaları yaşanmaktadır. Kuşak çatışması herkes için günlük bir gerçektir. Bazı çatışmalar çok önemsizdir ve bunların üstesinden gelmek de çok kolaydır. Ancak büyük çapta olan çatışmaların, başarılı bir şekilde çözümleri için stratejiye ihtiyaç vardır, aksi takdirde aile veya işletme içinde sürekli bir gerilim ve uzun süreli düşmanlık yaratacaktır.

Her ailenin kendi tarzında bir iletişim ve çatışmaların çözüm yoluyla mükemmel yıllar geçirdiğini söyleyebiliriz. Ancak bu tarz aile içi durumlar için iyi bir çözümken iş çatışmalarının çözümünde en iyi yol olmayabilmektedir. Aile sistemlerinin tersine, iş sistemleri duygusuz ve sözleşme temellidir. Başlangıcı bilgi, uzmanlık ve potansiyel temellidir. Katılım performansa bağlı ve performans malen karşılığını veren şekildedir. Ve ev çevresi gibi, işte kendi iletişim, çatışma çözümü ve karar-alma tarzına sahiptir (Your Business Succession: How To Plan For It, 2006:4).

2.3.3.1. Aile işletmelerindeki kuşak uyumsuzlukları

Aile işletmelerinin, kendilerine özgü karmaşık ve farklı örgütsel problemleri vardır. Bu işletmelerde aile sorunları işletme sorunlarıyla iç içe girebilmektedir. Çatışmayı birinci kuşak firmalarda kardeşler, karı-koca ve diğer akrabalar arasında görmek mümkünken, sonraki kuşak aile işletmelerinde farklı kuşaklar arasında anlaşmazlık ve çatışmalar da olabilmektedir.

Aile üyeleri arasında çatışmanın kuşaktan kuşağa aktarılırken arttığı bir gerçektir. Ancak aile üyeleri arasındaki çatışmayı kuşak değişimlerine göre kıyaslarsak; ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa devir edilirken yaşanan çatışma, birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir edilmesinden daha da büyük olduğunu da belirtmek gerekir. Aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan varisler ile hâlihazırdaki yöneticilerin gelecek ile ilgili planları ve amaçları birbirinden farklıdır. Bu durum aile işletmelerinde çatışma çıkmasını en önemli sebeplerinden birini oluşturmaktadır (Aksel vd., 2006:2).

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın yetiştirilmesi, uzun bir zaman dilimini kapsayan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken dinamik bir süreçtir. Gelecekte işletme yönetiminde etkili olacak kişi ya da kişilerin şimdiden hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlık sürecinde, varislere hangi bilgi ve becerilerin kazandırılacağı ve bu bilgi ve becerilerin nerede ve nasıl kazandırılacağı en kritik konuların başında gelmektedir. (Devorce and remarriages..., 2007).

Organizasyonlarda etkin ve iyi bir lider, çok önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Bu nedenle de aile işletmelerinde yönetimin devredileceği liderin belirlenmesi ve hazırlanması çok önemli bir konudur (Cabrera-Suarez, 2005:73). Aile işletmelerinde çoğu zaman birinci kuşak sahip/yöneticiler, yönetimi devir ettikleri ikinci kuşağa işi nasıl yapacakları konusunda sahip oldukları tecrübeleri aktarırlar fakat yeni fırsatları nasıl fark edecekleri konusunda gerekli bilgi ve yetenekleri veremezler (Aksel vd., 2006:2).

Aile işletmelerinin yeni kuşak aile üyelerine devri söz konusu olduğunda başka bir takım sıkıntılar gündeme gelmektedir. Genelde eskiye oranla daha donanımlı ve eğitilmiş olan yeni kuşaklar ile geleneksel teknikler çatışma yaşayacaklardır. Ayrıca farklı donanım, farklı idealler peşinde olan yeni kuşaklar, çoğu zaman kendi yollarını kendileri çizmek isteyebilecekler ve hatta farklı sektörlerde çalışmak isteyebileceklerdir (Zihnioğlu, 2007).

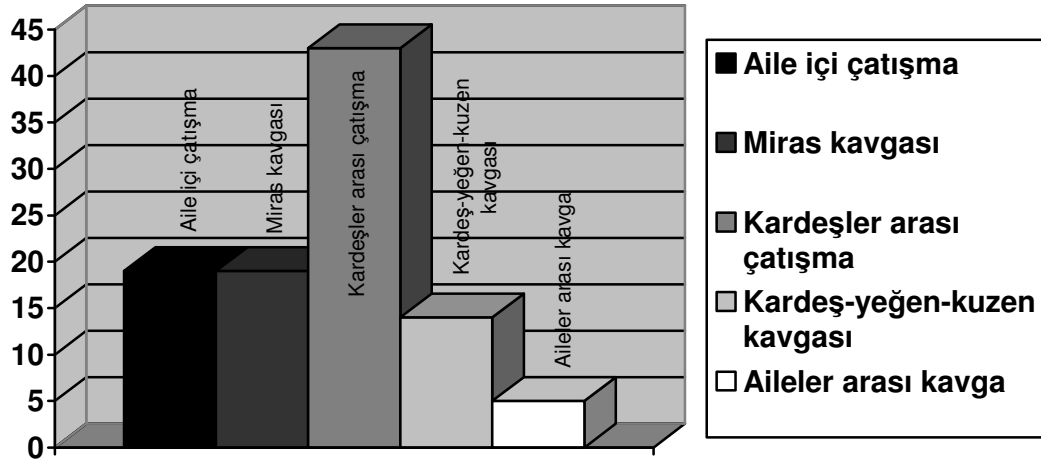
Bir variste arzu edilen özellikler arasında varisin yönetsel yeteneklere ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Küçük işletmelerde yönetim tarzı genelde otokratiktir. Genelde bunun uygun olduğu düşünülür, hemen hemen tüm aile işletmeleri başlangıçta kurucusunun uzmanlık alanı temel alınarak kurulmuştur. Firma büyüdükçe kişinin tüm faaliyetleri kontrol edebilmesi ve etkisi azalır. Zaman ilerledikçe otokratik yönetim tarzı uygun olmamaya başlar ve problem genelde yönetimin ikinci kuşağa devir edilmesinden sonra göze çarpar ve yeni lider eski yönetim tarzının etkili olmadığına farkına varır. Çalışanlar da genellikle bu yönetim tarzından şikâyetçidirler ve bu şartlar altında verimli olarak çalışamazlar. Dolayısıyla varisin yönetim tarzını çalışanların yeteneklerini ve beklentilerini karşılayacak şekilde değiştirmesi gerekmektedir (Aksel vd., 2006:3).

Sorumlulukları ve bilgiyi paylaşma konusunda yöneticilerin yetersizliği, profesyonel uygulamaların eksikliğiyle de alakalıdır. Profesyonelliğin olmayışı işletmenin geleceğini de belirsizliğe itebilir. Kurucu-patronlar kendi varlıklarıyla ilgili plan yapmak için çok meşgullerdir ve pek çok işletme ilk patron ayrıldığında başarısız olmaktadır. Stratejiler ve sistemler mevcut değilse, genç varislerin işletmede çalışıp çalışmamaları veya işletmeyi devam ettirecek yeteneğe sahip olup olmadıkları gibi konularda sorunlar çıkmaktadır. Diğer taraftan bazı varisler işletmenin profesyonelleşme ihtiyacını görerek yeni ve etkili bir sistem yaratabilirler (Stavrou, 1998:135-143).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık yüzde 95'i aile işletmesidir ve bu oran oldukça yüksektir. Ülkemizde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin neredeyse tamamına yakını aile işletmesidir. Kurumsallaşmanın olmayışı bu işletmelerin ikinci kuşaktan sonra ömrünü tamamlamalarına neden olmaktadır. Kurumsallaşmak bir şirketin geleceğe güvenle bakması için şarttır. Türkiye'nin ticari ve ekonomik yapısında aile işletmeleri çok önemli bir yere sahiptir. Çekirdekten yetişme işadamları aile işletmelerinde zamanla yönetim, organizasyon, yetki devri, kurumsallaşma, ikinci kuşağın yetişmesi ve işe uyumu, liderlik ve benzeri konularda yetersiz kalmakta ve farklı arayışlara girmektedir. Kurumsallaşma, küresel ve acımasız rekabetin devam ettiği günümüz dünyasında daha da önem kazanmıştır. Kurumsallaşma kısaca, bir işletmenin, faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve

geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulmasını ifade eder. Kurumsallaşmanın temel amacı, firmanın devamlılığının ve büyümesinin, patron, varis, yönetici gibi kişiler ve yöntemlerinden bağımsız olarak sağlanmasıdır. Kurumsallaşma bir şirketin uzun ömürlü olması ve kuşaktan kuşağa geçmesi için son derece önemli bir aşamadır (Aile şirketinde kurumsallaşmanın önemi, 2007).



Şekil 2.5. Yok olmuş 20 ünlü aile şirketinin ana çözülme ve yok olma nedenleri (Alacaklıoğlu, 2002:22)

2.3.3.2. Aile işletmelerinde kuşak çatışmaları ve yönetimi

Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemiştir. Bazı aileler çocuklarının düşüncelerini tamamen reddeder, onlara yetki vermekte başarısız olurlar. Bazı aileler ise çocuklarının artık bir yetişkin haline geldiğini kabullenmezler ya da az rastlanan bir durum olsa bile çocuklarını kendilerine rakip olarak görmektedirler (Argüden, 2007).

Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri de çakışabilmektedir. Özellikle üçüncü kuşak, kendisini patrone göre yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kişiliği çatışabilir. Üç kuşak bir aradaysa yönetimde büyük sorunlar yaşanabilmektedir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı 4'e 5'e çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabiliyor ve bu nedenle de iletişim sorunları doğurmaktadır (Çelik vd., 2004:192). Aile işletmelerinin kurumsal yönetime geçişte yaşadığı en büyük zorluk kontrolü elinden çıkaracağını sanan kurucu kuşağın

muhalafetidir. Kuşak çatışmalarına neden olan bir diğer etkende aile işletmelerinde patronun yeni lider yetiştirme de bilinçsizce davranarak kişisel beceri ve yetenek temelli nitel özelliklere değil de, cinsiyet ve yaş gibi nicel özelliklere göre seçmesidir. Ayrıca daha yetenekli olan küçük varise fırsat verilmemesi ya da patronun varislere kendinin sahip olduğu girişimcilik ruhunu aktaramaması durumlarında, ikinci ve daha sonraki kuşakların yönetime katılması konusunda, birinci kuşakla çatışmalar yaşanabilmektedir.

Çatışmaların yönetilmesi için en etkin yol, ilgili tarafların ortaya çıkan herhangi bir problemi birlikte tespit edebilmeleri, nedenlerini yüz yüze tartışabilmeleri ve alternatif çözümleri karşılıklı irdelemeleri gerekmektedir. Böylelikle çatışmaya konu olan sorunların birikerek çözümsüzlük aşamasına gelmeleri daha en baştan engellenebilecektir (Kırım, 2001:42). Bunu başarabilmek çok kolay olmasa da her aile üyesi bu konuda etkin çaba göstermelidir. Çatışmaları yönetebilmek için yapılması gereken en önemli şey iletişimi artırmaktır. Aile konseyleri bu çatışma noktalarını sorunlar daha küçükken ortadan kaldırmak için çok yararlı olacaktır (Kırım, 2000:42).

Aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının yönetiminde başarılı olabilmek için lider, aile fertlerini bir araya toplayarak dialoğu artırmalıdır. Daha çok iletişim bu sorunların çözümündeki en önemli anahtardır. Ayrıca aile fertleri yapılan tüm toplantılara katılarak iletişim sürecine destek olmalıdır. Aile üyeleri arasında oluşacak anlaşmazlıklar büyümeden ve biriktirilmeden çözüme bağlanmalıdır. Çözüme bağlanan bu anlaşmazlıklar, resmi veya gayri resmi anlaşmalara dönüştürülürse, karşılıklı güven ve anlayış oluşturulmuş olacaktır.

Tablo 2.3. Aile şirketlerinde çatışma yönetimi (Kırım, 2001:44)

Kaçınma	Havale Etme	Yüz yüze Gelme
Bilmezden gelmek Uzakta kalmak İnkâr	Hakeme gitme Aracı kullanmak Kadere bırakmak	Çatışmanın varlığını kabul edip, sorunları iletişimle çözmek

2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki ögeli karmaşık bir niteliğe sahiptir. Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır.

Bu durum çatışma potansiyelini barındırmaktadır. Çünkü her sistemin kendi kural, rol ve gereklilikleri vardır. Aile sisteminde duygusallık ve yakın ilişkiler önemli faktörler iken; işletme sistemi rasyonelliğin ve biçimsel ilişkilerin daha baskın olduğu bir sistemdir. Aile ve işletme sistemleri arasındaki anlayış farklılıkları çatışmaları yaratmaktadır (Erdoğan, 2004:76).



Şekil 2.6. Aile ve işletme sistemlerinin kesişimi (Erdoğan, 2004:75)

Yönetim, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplamak, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme yaparak, ortak çabalarını kanalize etmek demektir.

Tüm işletmelerde söz konusu olan işletme yönetimi ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir (Us, 2007). Ancak, aile işletmelerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar ve sorunlar göstermektedir. Bunun başlıca nedeni kurumları kuran ve yöneten insanlar arasındaki farklardır. İnsanlar birbirine benzemezler. Duyguları, düşünceleri, anlayışları ve kültürleri farklıdır. Tüm bu farklılıkların da işletmeye yansması doğaldır. Bu nedenle aile işletmeleri de, aileyi oluşturan üyelerin duygu düşünce ve kültürlerinin bir yansımaları oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2005:86).

Aile işletmelerinin yönetim bakımından en belirgin özelliği, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde

önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir. Çünkü işletme sahipliği ve işletme yöneticiliği farklı rol ve sorumluluklar gerektirmektedir. Özellikle büyüme sürecinde sahiplik ve yöneticilik rol ve sorumluluklarının ayrıştırılması işletmenin başarısı ve performansı için büyük önem taşımaktadır (Erdoğan, 2004:75)

Günümüz rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan aile işletmelerine bakıldığında her ne kadar kurucuları girişimci bir ruha sahip olsalar da, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşmasıyla yetersiz duruma düşebilmektedirler. Özellikle satış, pazarlama ve finansman konularındaki sorunlar yöneticinin gerekli zamana ve bilgiye sahip olmaması nedeniyle önemli bir yönetim sorununu gündeme getirebilmektedir. Bu nokta da belli konularda uzmanlaşmış olan kişilere yetki ve sorumluluğun verilmesini şirket sahiplerinin yönetimde etkinliklerinin azalacağını düşünerek bilgi ve tecrübe eksikliği, iş hayatı konusundaki yetersizliği, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken kişisel özelliklere sahip olmama ve yetenek eksikliği gibi etkenler aile işletmelerinin yönetiminde önemli zafiyetler doğurabilmektedir (Çelik vd., 2004:193).

Aile işletmelerinin yönetimi sorunları denince ilk akla gelen problemlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Your Business Succession: How To Plan For It, 2006):

- Aile işletmesinin yönetimine, aile üyelerinden kimin hangi şartlarda katılacağı,
- İşletmede gelecekte karar mekanizmasında yer alacak, işletme sahibi ve yöneticilerinin hazırlanması,
- Aile işletmesini yönetmede girişimciye nasıl yardımcı olunacağı,
- Aile dışından profesyoneller için aile işletmesini cazip kılarak, onları temin etme ve elde tutabilme,
- Aile bireylerinin ücretlerinin nasıl belirleneceği,
- Varisleri kimin seçeceği ve nasıl seçileceği,
- Aile uyumunun güçlendirilmesi.

Bu sorunları yönetim fonksiyonları kapsamında toplayarak incelememiz de mümkündür.

2.4.1. Planlama Sorunları

Aile işletmelerinde planlamanın henüz etkin kurumsal bir yapıya sahip olmadıkları için planlamanın stratejik planlamadan daha çok taktik planlama ve karar alma biçiminde olduğu ifade edilebilir (Çelik vd., 2004:193).

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda büyük veya küçük fark etmeden herhangi bir yatırım aşamasında ayrıntılı bir planlama çalışması yapılmamaktadır. Yatırım konusuna karar vermeden önce ayrıntılı bir pazar araştırması ve fizibilite etüdü yapan ya da yaptıran işletme sayısı yok denecek kadar azdır. Planlama yaparken aile şirketi sahip yöneticisi çoğu zaman kendi tecrübe ve sezgilerine dayanmakta olup planı kendi kafasında taşımakta ve yazılı şekilde yapmamaktadır (Özkanlı ve Namazalieva, 2006:103)

2.4.1.1. Devretme problemi

Aile işletmelerinde yönetim sorunlarında, planlamada ortaya çıkan en büyük sorunlardan biri de devretme problemidir. Devretme sorunu zor olmasına karşın doğal bir gerekliliktir. Çünkü bir zaman sonra varolan yönetici patron işi yapamaz hale gelecek kadar yaşlanacaktır. Eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan, mevcut yönetici patronun varlığında yapılmazsa, çatışma kaçınılmazdır.

Ailenin işini devam ettirmekte varislerin isteksizliği ve kurucu, girişimcilerin deneyimlerinin kendilerinde kalması, paylaşılabilmesi sorunları sıkça dile getirilmektedir. Bu durum ülkemizdeki aile işletmeleri için de bir darboğaz oluşturmaktadır. Aile işletmesinin devam etmemesinde, bazen işletme sahibinin ölümünden sonra yerini alması düşünülen aile bireylerinin ilgisizliği veya yetersizliği de dikkat çekmektedir. Aile işletmelerinde yönetim devri planlanırken; zamanında yapılması ve kurucunun yedeklemeye bağlı kalması önemlidir (Erdoğan, 2004:78).

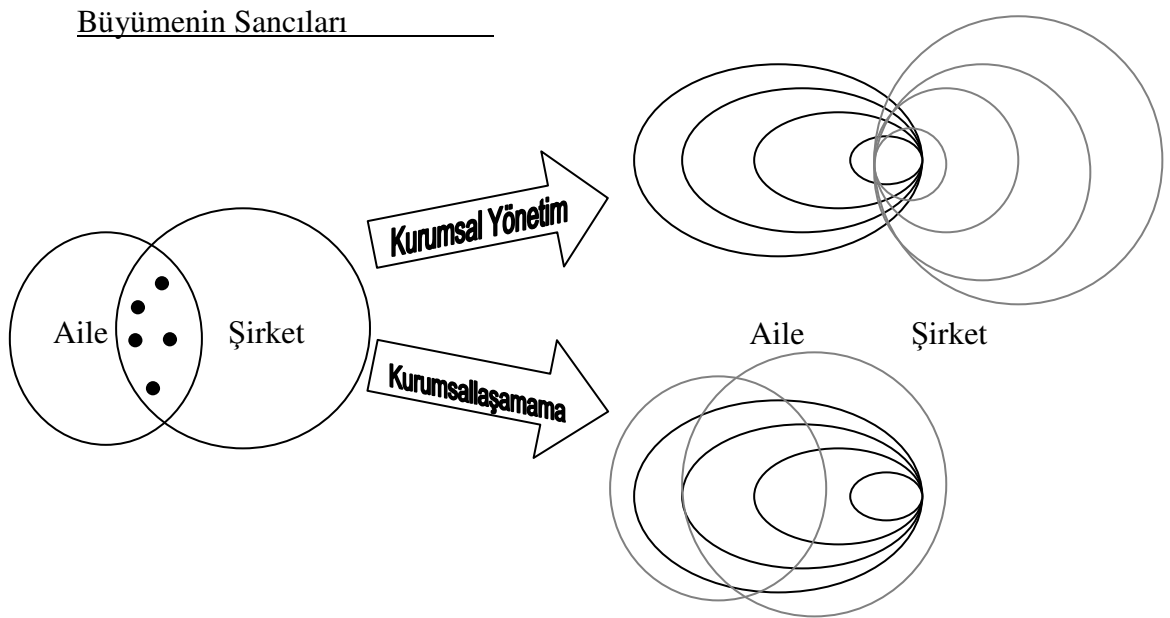
2.4.2. Örgütlenme Sorunları

İşletmede örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken iş analizi ve tanımları yapılmalı, işletme bölümlere ayrılmalı, bilgi akışı sistemi belirlenmeli, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konular netlik kazanmalıdır. (Çelik vd., 2004:193).

2.4.2.1. Kurumsallaşamama

Aile işletmelerinin genelde üçüncü kuşağa taşınamamalarının örgütsel anlamda en büyük nedenlerinden biri de kurumsallaşamama olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş belirli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi aile işletmesi sahibinin alışık olmadığı, hatta süs gibi kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlamaktadır (Fındıkçı, 2005:76).



Şekil 2.7. Aile ve şirketin büyüme sürecinde kurumsallık (Alacaklıoğlu, 2002:24).

Kurumsallaşmayı, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Civan ve Yaşar, 2004:263).

Kurumsallaşma tek adam yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonel bir sistemdir. Bu çerçevede birlikte hareket eden bu sistem içinde karşılıklı etkileşimin altyapısı oluşturularak tüm parçaların birbirleriyle uyumlu çalışmasının sağlanması son derece önemlidir (Us, 2007).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk basamağı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşmak inanç ve özveri gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla ilk olarak ailenin özveride bulunması gerekir. Kurumsallaşma, yönetimin tek elde toplanmasına karşı olan, yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonel nitelikte bir sistemdir.

Aile işletmelerinin üçüncü hatta ikinci kuşağa ulaşmadan yok olmalarının temel nedeni uzun dönemli stratejik düşünmemeleri ve kurumsallaşamamalarıdır. Yönetimi tek elde tutma isteği, yetki ve güç kaybına uğrama korkusu ile kurucu aktörler yönetimi devretmek istememektedirler. Bunun sonucu olarak kurucu ya da girişimci üyenin işletmedeki varlığının sona ermesi ile işletmenin faaliyetleri yürütülememekte hatta son bulmaktadır. (Civan ve Yaşar, 2004:264)

2.4.3. Yürütme Sorunları

Aile işletmelerinde genel olarak bireyci sayılabilecek bir kültür ortamı mevcuttur. Üst düzey yöneticiler patron karşısında ast konumundadırlar. İşletme de liyakat ve performanstan çok, sadakat ve kıdem bireylerin yükselmesi için gerekli özellikler olarak ifade edilebilir. Bütün bu özellikler ise, personelin pasif itaat ve sorumluluktan kaçma eğilimine neden olmaktadır (Çelik vd., 2004:194).

Aile şirketlerinde yürütme sorunlarının çözümü için sözleşmelerin yazılı hale geçmesi (hisse alım ve satım sözleşmeleri de dahil), aile üyelerinin işe başlayışı için rekabeti de artırıcı bir işe giriş politikası belirlemesi ve son olarak aile üyelerinin işe katılımıyla ilgili formel bir yapı oluşturulması gerekmektedir(Bork, 2005:82).

2.4.4. Koordinasyon Sorunları

Küçük aile işletmelerinde koordinasyon genellikle tek kişinin sorumlu olduğu bir fonksiyondur. Bunlarda karşılaşılan en önemli sorun da belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahip yöneticisi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır

Belli başlı koordinasyon sorunları arasında, “kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması, şirket amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılamaması, örgüt içi iletişim biçiminin sahip veya ortakların uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi, işbirliği ve ekip çalışması ruhunun sahip,

ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri” sıralanabilir (Özkanlı ve Namazalieva, 2006:104-105)

2.4.4.1. Güç kavgası

Koordinasyon sorunlarının bir kısmını da işletme yönetimindeki ya da hissedar olan aile bireylerinin aralarında ortaya çıkan güç kavgalarıdır (Us, 2007). Esas olarak aile bireylerinin işletme odaklı değilde kendi egoları ve bencillikleri ile birlikte düşünmeleri bu kavgaların nedenidir. Aile içi geçimsizliklerin işe taşınması çıkar kümelenmelerini artırır. Tüm bunlar yönetime ve yönetimin doğal içeriklerinden koordinasyon oluşturmaya çok zorlaştırır.

2.4.5. Denetleme Sorunları

Denetleme, işletmede planlanan faaliyetle gerçekleşen sonuçlar arasında nicel ve nitel karşılaştırma yapılarak farklı ve aynı yanların tespit edilmesidir.

Aile işletmelerin planlamaya gereken önemi vermemeleri sonucu kontrol ve denetleme yapılamaması sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin belli dönemler itibariyle ulaştığı sonuçlar değerlendirilememektedir. Diğer yandan, bu işletmelerin sahip yöneticileri işletmeyi tek başına yönettikleri, yetki ve görevleri devretmemeleri nedeniyle denetim sürecini de kendileri gerçekleştirmektedir. Aile işletmelerinde birinci kuşakta denetim tekniği olarak daha çok bütçeler kullanılmaktadır. İşletme yöneticisi başka faaliyetlerle bizzat meşgul olduğundan denetim için gereken prosedürlere fazla gerek duymamaktadır (Özkanlı ve Namazalieva, 2006:105)

Özellikle birinci ve ikinci kuşak aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı düzenli ve devamlı değildir. Raporlamadan ise gerektiği şekil ve ölçüde yararlanılamamaktadır. Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçlarının gelişmiş bir uygulamaya eriştiğini söylemek ise güçtür. Denetleme alet ve araçları geliştirmek için yararlı olan çağdaş niceleyici yöntem ve araçlardan gereği gibi de yararlanılamadığı belirtilebilir. Yani işletmeye ait bilgileri yöneticisiyle paylaşma ve alınacak kararlar konusunda kendisinden başka bir kişiye danışma ihtiyacını patron pek olası görmemektedir. Ayrıca etkin bir zaman yönetiminin olmayışı, bilgisayar ve ofis otomasyon sistemlerinin yeterince kullanılmayışı, performans ölçümünün olmayışı ve bilimsel denetim metotlarının

yeterince kullanılmaması da aile işletmelerinde önemli denetleme sorunlarına yol açabilmektedir (Çelik vd., 2004:194-195).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının hazırlanması, geliştirilmesi, uygulanması, araştırma verileri ve verilerin analizi, sonuçlar ve bulgularla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada; yapılan literatür taraması sonrasında, uygulama çalışması için veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan ankette katılımcılardan iki bölümde sorulan sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik sorular, ikinci bölümde de aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunlarını tespit etmeye yönelik yargılardan oluşan sorular yer almaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini; Gaziantep ilinde faaliyet gösteren çeşitli boyutlardaki aile şirketlerinde çalışan yönetici ve aktif olarak işletmede çalışan işverenler oluşturmaktadır. Gaziantep'teki artan istihdamla beraber genellikle KOBİ olarak hayata başlayıp büyüyen, kurumsallaşan Aile Şirketlerinin bu çalışmada uygulama bölgesi olarak Gaziantep ilinin seçilmesinde önemli rolü vardır.

Araştırma evreninin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından araştırma uygulamasının yapılması için örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın Evreninde bulunan aile şirketlerinden alınan örneklemeler gelişigüzel örneklem olarak seçilen (random) katılımcılardan oluşmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Araştırma için gerekli veriler, literatür taraması ve alandaki deneyimli akademisyenlerin görüşlerinin de alınması sonucunda oluşturulan anketle tespit edilmiştir. Hazırlanan anket formu ve araştırmacının anket pilot uygulaması yapılması esnasındaki gözlemleri araştırma uygulamasının yapılmasında önemli yer teşkil etmektedir. Araştırma için yapılan pilot uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre ve birebir görüşme şeklinde yapılan pilot uygulama çalışmasında anında alınan tepkilerde araştırmanın şekillenmesinde yol gösterici olmuştur.

Araştırma verilerinin hazırlanmasında aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunlarının boyutları üzerinden hazırlanan anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışması sırasında daha önceden yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan çeşitli sonuçlar değerlendirilerek dikkate alınmaya çalışılmıştır.

Anketin birinci bölümü ilk sayfada belirtilerek katılımcılara sosyo-demografik özellikleri üzerine sorulan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunlarının boyutları çerçevesinde hazırlanan anket soruları kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümü araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunları hakkında sorulan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Frekans tabloları çıkarılmış ve Likert ölçeği kullanılarak standart sapmalar ve ortalamalar hesaplanmıştır.

Çeşitli boyutlardaki farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketleri çalışanlarına direk olarak ulaşılarak uygulanan anket formları 300 adet basılarak rasgele dağıtılmıştır. Anket formları iş gören sayısı ve ulaşılma şekillerine göre yaklaşık olarak 10 gün içerisinde dağıtılıp tekrar toplandıktan sonra değerlendirmeye tabi tutulmuştur ve dağıtılan anketlerden geri dönen 140 anketten 127 tanesi değerlendirmeye değer görülmüş ve analiz edilmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Anket formu ile toplanan verilerin analizi Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Programı (Statistical Program for Social Scientists, SPSS) yardımı ile tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde dağılım ve aritmetik ortalama dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma verileri SPSS istatistik programı ile analiz edilerek aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1. Araştırma Kapsamındaki Aile İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Ankete katılanların eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların % 29,1'i lise mezunu olduğu, % 13,4'ü ilköğretim mezunu olduğu, üniversitelerin 4 yıllık programlarından mezun olan lisans seviyesindeki katılımcıların oranı % 41,7 iken, iki yıllık ön lisans programlarından mezun olanların oranının % 7,1 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri

Sorular	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Öğrenim durumunuz	İlkokul	7	5,5
	Ortaokul	10	7,9
	Lise	37	29,1
	Önlisans(MYO)	9	7,1
	Lisans (4 yıllık fakülte)	53	41,7
	Yüksek lisans	11	8,7
Yaşınız	18-25	4	3,1
	26-35	47	37
	36-50	50	39,4
	51 ve üstü	26	20,5
Cinsiyetiniz	Erkek	102	80,3
	Bayan	25	19,7

Tablo 4.1 Araştırmaya katılanların soysa demografik özellikleri (Devam)

Şirkettin yüzde kaç hissesine sahipsiniz	%10 ve az	19	15
	%11-%25	21	16,5
	%26-%50	38	29,9
	%51-%75	25	19,7
	%76-%100	24	18,9
Şirketteki göreviniz	İşletme Müdürü	20	15,7
	Genel Müdür	47	37
	Pazarlama	20	15,7
	Üretim	10	7,9
	Diğer	30	23,6
Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız	Babam/Annem	48	37,8
	Kardeşim	20	15,7
	Dayım/Amcam	4	3,1
	Diğer	55	43,3

Ankete katılanların yaş dağılımına göre; % 39,4'i 36-50 arası, % 37'si 26-35 arası, % 20,5'i 51 ve üzeri yaştaki kişilerdir.

Ankete katılanların cinsiyet dağılımına baktığımızda; % 80,3'ü erkek, % 19,7' sinin bayan olduğu görülmektedir.

Anket katılımcılarının şirkettin yüzde kaç hissesine sahip oldukları incelendiğinde; % 29,9'u şirketin %26-%50'sine, % 19,7'si şirketin %51-%75'ine ve % 18,9'u şirketin %76-%100'üne sahip olan kişilerdir.

Anket katılımcılarının şirketteki görevlerinin dağılımları incelendiğinde; %37'sinin genel müdür, % 15,7'sinin pazarlama sorumlusu ve % 15,7'si ise işletme müdürü pozisyonundaki kişilerdir.

Ankete katılanların şirket sahibine veya kurucusuna yakınlığı incelendiğinde; % 37,8'i kurucunun baba/annesi, %15,7'si de kurucunun kardeşi olduğunu beyan etmişlerdir.

Tablo 4.2. Araştırmaya katılanların sosyo demografik özellikleri

Sorular	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir	Tekstil	40	31,5
	Gıda	21	16,5
	İnşaat	13	10,2
	Otomotiv	9	7,1
	Turizm	6	4,7
	Kimya	5	3,9
	Diğer	33	26
Şirketiniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir	1-5 yıl	20	15,7
	6-10 yıl	27	21,3
	11-15 yıl	29	22,8
	16-20 yıl	21	16,5
	20 yıldan fazla	30	23,6
Şirkette toplam çalışan sayısı	10'dan az	46	36,2
	10-50	52	40,9
	51-250	15	11,8
	250'den fazla	14	11
Şirketiniz şu anda kaçınıcı nesil tarafından yönetiliyor	1. nesil (Babalar)	54	42,5
	2. nesil (Oğullar)	60	47,2
	3. nesil (Torunlar)	5	3,9
	Diğer	8	6,3
Şirketinizin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç kişidir	3'den az	68	53,5
	3-5	51	40,2
	6-10	5	3,9
	10'dan fazla	3	2,4
Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane aile bireyi yer almaktadır	3'den az	76	59,8
	3-5	49	38,6
	6-10	2	1,6

Tablo 4.2. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (Devamı)

Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır	3'den az	109	85,8
	3-5	14	11
	6-10	1	0,8
	10'dan fazla	3	2,4
Aile bireyleri işletmede hangi kimlikle iş görmektedir	Aile Ferdi Olarak	21	16,5
	Şirket Ortağı Olarak	44	34,6
	Yönetici Olarak	33	26
	Hepsi	20	15,7
	Diğer	9	7,1

Anket katılımcılarının sosyo demografik özelliklerini incelemeye devam edildiğinde katılımcıların şirketlerinin faaliyette bulunduğu sektörlerle göre; % 31,5'inin tekstil, % 16,5'inin gıda, % 10,2'sinin inşaat ve 4,7'sinin turizm sektöründe faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki bulunma süreleri incelendiğinde; % 22,8'i 11–15 yıl arasında, % 21,3'ü 6-10 yıl arasında, % 16,5'i 16-20 yıl arasında ve %23,6'sı da 20 yıl ve daha fazla süredir sektörlerinde faaliyet göstermekte oldukları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin toplam çalışan sayıları incelendiğinde ise; % 40,9'u 10–50 arasında personel, % 36,2'si 10'dan az sayıda personel, % 11,8'i 51–250 arasında personel istihdam ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerin şu anda kaçınıcı nesil tarafından yönetildiklerine bakıldığında; % 47,2'si 2. nesil tarafından, % 42,5'i ise 1. nesil tarafından yönetilmekte olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç kişidir sorusunun cevabında ise, % 53,5'i 3'den az, % 40,2'si 3-5, % 3,9'u ise 6-10 arasında olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerini yönetim kurulu (karar organında) kaç tane aile bireyi görev almaktadır sorunun cevabında ise; %59,8'i 3 den az,%38,6 sı 3-5 arasında,%1,6 sı 6-10 kişi arasında olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelere sorulan yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır sorusuna; işletmelerin % 85,8'i 3'den az, % 11'i 3-5 arasında, % 2,4'ü ise 10'dan fazla cevabını vermiştir.

Ankete katılan işletmelerde aile bireylerinin hangi kimlikle iş gördükleri incelendiğinde; % 34,6'sı şirket ortağı olarak, % 26'sı yönetici olarak, % 16,5'inde aile ferdi olarak iş gördüğü ortaya çıkmaktadır.

4.1.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları

Bu bölümde araştırma kapsamındaki işletmelerin kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunları likert ölçeği kullanılarak incelenmiştir. Ölçek; 1=Tamamen katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=katılmıyorum ve 5=Hiç katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Bu ölçeğe göre; sorulara verilen cevapların ortalaması 1'e yaklaşması (ortamla düşük olursa), işletmelerde yaşanan o kavrama ilişkin sorunun yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3. Yönetimden kaynaklanan sorunlar

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır	14	33	2	54	24	1,34	3,32
Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır	16	43	14	38	16	1,29	2,96
Yönetimi profesyonellere bırakmalıdır	33	27	29	21	17	1,37	2,70
Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır	30	41	19	18	19	1,38	2,65
Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir	24	45	18	32	0	1,22	2,65
Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir	37	61	19	6	4	0,96	2,05

Tablo 4.3'te yönetimden kaynaklanan sorunlara yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır” yargısına 3,32 ortalama ile katılmadıklarını, “Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir” yargısına 2,65 ortalama ile katıldıklarını, “Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir” yargısına 2,05 ortalama ile katıldıklarını söylemişlerdir.

Tablo 4.4. Planlama sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır	35	43	13	26	10	1,30	2,47
Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır	34	62	12	9	10	1,15	2,20
Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır	18	59	20	25	5	1,08	2,53
Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır	10	36	25	36	20	1,22	3,16

Tablo 4.4'te planlama sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır” yargısına 2,20 ortalama ile katıldıklarını, “Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır” yargısına 2,47 ortalama ile katıldıklarını, “Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır” yargısına 3,16 ortalama ile katılmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5. Devretme sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
İş sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar, kuruculara güven vermelidir	69	48	3	4	3	0,87	1,61
Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır	29	37	30	21	10	1,23	2,57
Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir(büyük çocuk önce gelir)	11	26	22	50	18	1,20	3,30
Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir	38	58	15	14	2	1,00	2,09
Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir(erkek çocuk önce gelir)	12	24	26	38	27	1,27	3,35
Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir	54	60	9	2	2	0,79	1,72

Tablo 4.5’te devretme sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “İş sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar, kuruculara güven vermelidir” yargısına 1,61 ortalama ile katıldıklarını, “Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir (büyük çocuk önce gelir)” yargısına ait ortalama 3,30’dur. Bu sonuca göre ilgili yargı ile ilgili kararsızlık söz konusudur. “Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir” yargısına 2,09 ortalama ile katıldıkları, “Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir” yargısına 1,72 ortalama ile katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6. Örgütlenme sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir	39	50	22	11	5	1,08	2,16
Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir	22	50	22	29	4	1,12	2,55
Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir	23	44	14	33	13	1,30	2,76

Tablo 4.6’da örgütlenme sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir” yargısına 2,16 ortalama ile katıldıklarını, “Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir” yargısına 2,55 ortalama ile katıldıklarını, “Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir” yargısına 2,76 ortalama ile katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7. Kurumsallaşma sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir	23	51	21	22	10	1,20	2,57
İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır	47	54	13	9	4	1,02	1,97
Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur	27	60	22	11	7	1,07	2,30
Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formel(resmi) unsurlara bağlanmalıdır	23	43	35	22	4	1,07	2,54
Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılmaktadır	29	58	21	13	6	1,08	2,28

Tablo 4.7’de örgütlenme sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır” yargısına 1,97 ortalama ile katıldıklarını, “Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formel(resmi) unsurlara bağlanmalıdır” yargısına 2,54 ortalama ile katıldıklarını, “Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılmaktadır” yargısına 2,28 ortalama ile katıldıklarını beyan ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8. Yürütme sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar	13	55	22	28	9	1,13	2,72
Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır	25	54	18	15	15	1,26	2,54
Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir	64	52	4	5	2	0,85	1,65
Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır	20	44	25	27	11	1,21	2,72

Tablo 4.8’de yürütme sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir” yargısına 1,65 ortalama ile katıldıklarını, “Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır” yargısına 2,54 ortalama ile katıldıklarını, “Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır” yargısına 2,72 ortalama ile katıldıklarını beyan ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9. Koordinasyon sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir	59	52	2	13	1	0,96	1,78
Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır	81	35	5	2	4	0,90	1,53
Şirkette bölüm yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır	26	60	19	18	4	1,05	2,32
Şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir	48	65	8	3	3	0,85	1,80

Tablo 4.9’da koordinasyon sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir” yargısına 1,78 ortalama ile katıldıklarını, “Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır” yargısına 1,53 ortalama ile katıldıklarını, “Şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir” yargısına 1,80 ortalama ile katıldıklarını beyan ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10. Denetleme sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Standart Sapma	Ortalama
Şirkette performans ölçümlemesi yapılmaktadır	25	51	15	26	10	1,24	2,57
Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır	28	50	22	20	7	1,16	2,43
Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir	28	46	21	24	8	1,21	2,51
Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır	24	62	23	12	6	1,04	2,32

Tablo 4.10’da Denetleme sorunlarına yönelik yargılara verilen yanıtlar yer almaktadır. Tablodaki verilere göre katılımcıların “Şirkette performans ölçümlemesi yapılmaktadır” yargısına 2,57 ortalama ile katıldıklarını, “Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır” yargısına 2,43 ortalama ile katıldıklarını, “Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir” yargısına 2,51 ortalama ile katıldıklarını beyan ettikleri anlaşılmaktadır.

4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.2.1. Sonuç

Literatür bölümünde de açıklandığı gibi, aile işletmelerinde farklı kuşaklar, farklı özellikler taşımaktadır. İlk kuşak işletmeye gönül bağı ile bağlı, her işi kendi yapmaya çalışan, her şeyi kendi kontrolü altında tutmaya çabalayan, otoriter ve vizyoner bir yapıdadır. Sonraki kuşaklara şirket miras yoluyla geçtiğinden, aile üyelerinin işi sevmemesi de mümkündür. Bazı aile üyeleri şirkette çalışmak isterken bazıları da istemeyebilmektedir. Bu nedenle sonraki kuşaklarda kontrol, yetki sorumluluk devri ve yatırım kararları problem olmaya başlamaktadır. Çalışmada, ikinci kuşakla beraber işletmenin yapısal düzenlemelere ihtiyacı olduğu açık bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Aile işletmelerinde ortaya çıkan bir başka olgu da, aile ve iş ayrımının gerekliliğidir. Her ne kadar ilk kuşakta, kurucu liderin otoritesi altında iş ve aile iç içe dengede olsa da, sonraki kuşaklarda liderin değişimi, işin boyutlarının genişlemesini ve kurumsallaşmasını gerektirmektedir. Profesyonel bir yapı kurulması için aile ile iş ayrımının yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın uygulama kısmının birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini sorgulamak üzere sorulan sorularla; Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin genel yapıları araştırılmış ve sonuçlarıyla beraber irdelenmeye çalışılmıştır. Değerlendirilmeye tabi tutulan 127 anket ile bir örneklem oluşturulmuştur.

Katılımcıların demografik özellikleri ile aile işletmelerindeki kuşaklar arası yönetim sorunlarının boyutlarının bağlantısı istatistikî anlamda incelenmiştir.

Katılımcıların çok büyük bir yüzdesi lise ya da üniversite mezunudur. Gaziantep ilindeki şirketlerdeki aile üyeleri genelde iyi bir eğitim almaktadır.

Çalışmada ortaya çıkan başka bir durumda katılanların büyük bir kısmının erkek oluşu ve yaş dağılımının da ağırlıklı olarak 26-35 ve 36-50 arasında olduğudur. Bu sonuç bize, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir. Ancak bu cinsiyet farklılığının sonuçlar üzerinde hiçbir etkisi olmamaktadır. Buna karşın katılımcıların büyük bölümünün bulundukları işlerinde belli bir süredir çalışmış yani deneyimli olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların bulunduğu sektörlere bakıldığında da tekstil sektörünün en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı bakımından ise bu şirketlerin büyük çoğunluğu 10-50 arası ya da 10'dan az sayıda personel istihdam etmiştir. Buradan hareketle Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin genelde tekstil sektöründe yer alan Kobi boyutunda işletmeler olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların şirketlerinin kaç yıldır faaliyet gösterdikleri konusunda daha düzenli bir dağılım gözlenmiştir. En çok 20 yıldan fazla olmakla beraber, tüm seçeneklerin dağılımları neredeyse eşit olmuştur. Kaçınıcı kuşak tarafından yönetildikleri sorulduğunda ise, üçüncü kuşağa ulaşabilen aile işletmelerinin sayısı bir elin parmaklarını geçmemektedir. Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin neredeyse yarısı ikinci kuşak tarafından yönetilmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin genel olarak yönetim kurulunda 3'ten az kişiden oluşmakta, bu yönetim kurulunda yer alan aile bireyi sayısı da yine 3'ten az ve yine yönetim kurulunda yer alan profesyonel yönetici sayısının ise yoğun bir oranla 3'ten az olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile bireyleri kendi işletmelerinde çoğunlukla ya şirket ortağı olarak, ya da yönetici olarak iş görmektedirler. Bunlardan çıkarabileceğimiz sonuçlarda ise Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu ikinci nesil tarafından yönetiliyor olsa da halen kurumsallaşma boyutunda eksiklikler yaşamaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmının ikinci bölümünde katılımcıların işletmelerindeki ikinci kuşak kaynaklı yönetim sorunlarını irdelemek için sorulan sorular sorulmuştur.

Yönetimden kaynaklanan sorunlara yönelik yargılara baktığımızda, Gaziantep ilindeki aile işletmelerinde, işletme sahiplerinin bütün işleri yapması gerektiği sorusuna, katılımcıların neredeyse yarısı bu fikre katılmamışlardır. Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır yargısı da, anket sonucu olarak büyük oranda kabul görmüştür. Yine büyük bir oranda katılımcılar yönetimi profesyonellere bırakılması konusuna da katılmaktadırlar. Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi konusuna da büyük oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu yargılara katılanların çok olması aile işletmelerinde aslında değişimi arzulayan bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yönetim kaynaklı sorunlarda üst kuşağın müdahaleci tavrı olumsuz olarak ortaya çıkmaktadır. Gaziantep ilindeki aile

işletmelerinin, üst kuşakların sonraki kuşaklara müdahaleleri açısından informal bir yapıda olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimden kaynaklanan sorunlara baktığımızda ortalamaların yorumları açısından çok olumlu dağılımlar gözükmemektedir.

Literatür taramasında ve önceki araştırmalara baktığımızda, aile işletmelerinde planlama fonksiyonunu ilk nesil daha çok sezgisel yapmakta iken, şirket belli bir büyüklüğe eriştikten sonra yazılı ve daha düzenli bir stratejik planlama yapılmasına ihtiyaç duyulmakta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Planlama fonksiyonu ile ilgili sorunlara baktığımızda ise katılımcı aile işletmelerinin, işletmelerinde her zaman bir B planı bulunmakta ve bu planlar yazılı yapılmaktadır. Katılımcılar, planların sezgisel olarak yapılmaktadır yargısına pek katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kontrol amaçlı sorulmuş bu sorular verilen cevaplar açısından dengelidir. Yine planlama fonksiyonu içerisinde incelediğimiz devretme sorunlarına verilen cevaplara bakıldığında, yeni kuşak işi sahiplenme konusunda güven vermelidir yargısı çok büyük oranda kabul görmüştür. Bir sonraki kuşağa devirde öncelikli seçimi ölçen sorularda ise yaş ve cinsiyet faktörü pek önemsenmemekte, olumlu olarak yetenekli ve eğitilmiş olanın öncelikli olduğu ortaya çıkmaktadır. Analizin bu sonuçlarıyla, Gaziantep ilindeki aile işletmelerinin planlama ile ilgili yönetim sorunları yaşamadıkları söylenebilir.

Yine literatürden, işletme açısından örgütlenme fonksiyonuna bakıldığında ise yine ilk dönemlerdeki tepeden her şeye yetişebilen, her işin takibini aktif olarak yapan tek patron dönemini ikinci kuşağa taşımanın zaten imkansız olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma temelleri altında kurulması gereken bir organizasyon yapısı ve her işin bir sorumlusunun bulunması, karmaşık yapıya yeni kuşak dönemin çözümü olarak görülmektedir.

Örgütlenme ile ilgili sorulara katılımlara göre; aile işletmeleri organizasyon şemasının gerekliliğine inanmaktadırlar, şirketteki yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiş ancak iş tanımları genelde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiş görülmektedir. Kurumsallaşma ile ilgili sorunlarda ise katılımcılar hem yetki sorumluluk devri aile meclisi kararına göre belirlenmektedir yargısına hem de, yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılmaktadır yargısına da katılmaktadır. Katılımcılar astlara yetki verilmesinin önemine katılmakta, birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkinin formel unsurlara

bağlanması ihtiyacını duymaktadır. Burada yine ilk kuşak ile ikinci kuşak arasında var olan ilişkinin informal bir yapıda olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yürütme sorunları ile ilgili anket sorularımıza verilen cevaplara göre katılımcılar, terfi konusunda aile bireyinin önceliği olduğunu düşünmektedir. Şirketin verimi için çalışanların motivasyonunun önemli olduğuna inanmaktadır ve alınan kararlar hakkında astlara da bilgi vermektedir. Aile işletmelerinin yürütme sorunlarıyla ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları, şirketin verimi için çalışan motivasyonunun önemi sorusu dışında çok olumlu bir dağılım sergilememesine rağmen, yürütme ile ilgili genel olarak çok sorun yaşanmamaktadır.

Literatüre göre koordinasyon fonksiyonu kaynaklı sorunlar kurucu patron tarafından ilk yıllarda rahatlıkla idare edilirken, geçen zamanla beraber yaşanan büyüme sonucu işletme sahip yöneticisinin yetişememesi ve bu işleri yerine getirememesi sonucu oluşmaktadır. Kararlara katılımda astların da özendirildiği, yalın bir örgüt yapısı kurulmalı, şirketin amaç, plan ve programları birbirleriyle uyumlu hale getirilmeli, örgüt içi tam iletişim sağlanarak, aile içi güç kavgaları ve çıkar kümelenmelerine engel olarak bu koordinasyon sorunları çözümlenmelidir.

Koordinasyon sorunları ile ilgili sorulara verilen yanıtlara göre ise katılımcıların, şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir yargısına katıldıkları ortaya çıkmıştır. Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır yargısına ise çok büyük bir oran ile katıldıkları gözlemlenirken, şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir yargısına da katıldıkları ortaya çıkmıştır. Koordinasyon sorunlarıyla ilgili anket sorularına verilen cevapların ortalamaları olumludur. Bu sonuçlarla araştırmaya katılan aile işletmelerinin ikinci kuşaktan kaynaklanan koordinasyonla ilgili yönetim sorunları yaşamadıkları ortaya çıkmıştır.

Daha önce yapılmış çalışmalar ve literatür incelendiğinde, aile işletmelerinin ilk kuşağında raporlamalar, planlar, programlar ve bütçelemeler gerektiği ölçüde uygulanmamaktadır sonucuya karşılaşılmıştır. Denetleme fonksiyonunda yaşanan problemler, ikinci kuşağın daha karmaşık yapısında net olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak aldığı eğitim açısından ilk kuşağın önünde olan ikinci kuşak aile üyeleri, işletmenin büyüme sürecinde denetleme araçlarını daha düzgün olarak kullanabilecek durumdadır. Kurulması gereken profesyonel yapı içerisinde işletmenin gidişatının kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Denetleme sorunlarını ölçme amaçlı sorulan sorulara katılımcılar olumlu yanıtlar vermişlerdir. Bu sonuçlara göre de şirketlerde performans ölçümlemesi yapılmakta, planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır. Bu da genelde ikinci kuşak tarafından yönetilen Gaziantep ilindeki işletmelerin literatürde de yer aldığı gibi kontrol araçlarını büyük oranda kullanabildiğini göstermektedir. Ayrıca şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir yargısı da katılım açısından olumludur.

4.2.2. Öneriler

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda Gaziantep ilindeki aile işletmelerinde sonraki kuşakların işletmeye katılması sonucunda ortaya çıkan örgütleme sorunlarının çözümü için kurumsallaşma ile birlikte formel bir yapı kurulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşma işletmeye sağlıklı bir örgüt yapısı kurulmasını kolaylaştıracaktır. Sağlıklı bir kurulan örgüt yapısı ile yeni nesiller işletmeye katılsa bile oluşabilecek kuşak sorunlarının sindirilmesi daha basit olacaktır.

Araştırmaya göre Gaziantep ilindeki aile işletmeleri planlama, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarında sorun yaşamadıkları görülmektedir. Bu olumludur ancak günümüz küresel rekabet ortamında küçük işletmelerin yaşamlarını sürdürerek büyüme şansları eskiye kıyasla daha zor bir hal almıştır. Ülkemizin büyük şirketleri bile farklı sektörlerde yerli ya da yabancı şirketlerle ortaklıklara gitmektedirler. Ailenin şirketini ilk kurduğu zamandaki şartlar, çevre ve rekabet ortamı bugünkü ile aynı değildir. Çevre ve rakip firmalar artık daha güçlüdür. Bugün karlılığı sürdürebilir gözükse aile şirketleri, bu karlılığı kısa vadede bile kaybedebilir. Aile şirketlerinin bu zor şartlar altında kar ederek büyümelerini devam ettirebilmelerinin neredeyse tek yolu sorumluluk ve yetki devrinin doğru oturtulması, her işi uzmanının yapması gerekliliği olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz çevre şartlarında işletmelerin; aile içi güç kavgalarına, nepotizme (akraba kayırmacılığı), miras kavgalarına ve bunun gibi aile kaynaklı çatışmalarına vakti olmadığı çok açıktır.

Yönetim fonksiyonları açısından bakıldığında Gaziantep ilindeki aile işletmeleri büyüme süreci içerisinde, yönetsel büyümeyi de yaşamak zorundadır.

Yürütme fonksiyonundan baktığımızda ise aile işletmeleri daha bireysel bir kültür ortamına sahiptir. Çalışanların yükselmesinde performanstan çok, bağlılık ve

kıdem daha önemli olmaktadır. Bununda sonucu personelde pasif bir itaat ve sorumluluk almama eğilimleri oluşmaktadır. Yürütme problemleri için aile üyelerinin katılımlarıyla ilgili formel bir yapı oluşturulmalı, sözleşmeler yazılı hale geçirilmelidir.

Aile işletmelerinde, şirket ana sözleşmesine, özellikle ölüm yolu ile ortaklıktan çıkmada meydana gelebilecek olan problemlerin önlenmesi için, mirasçılara yönelik madde eklenerek, diğer ortakların ve şirketin korunabilmesi için önlem alınmalıdır.

Şirket çalışanlarının motivasyonlarını artırabilmek için şirketin birey temelli değilde kurumsal bir kimlik sahibi olduğu hissettirilmeli özellikle ölüm durumunda meydana gelebilecek olan yönetici eksilmelerinde, işletmenin yürütme sorunları yaşamaması sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

- Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası (2005), Ankara Sanayi Odası Yayını, s.14.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16:31-33.
- Aksel, İ., Çakınberk, A. ve Çakır, A., (2006). Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak ile Sonraki Kuşakların Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması, 3. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul, ss.2-3.
- Alacaklıoğlu, H. (2002). *Aile şirketlerinden kurumsal yönetime geçiş*, İSO yayınları, ss.22-24.
- Alayoğlu, N. (2007). Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Âdil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi, www.ekocerceve.com/img/haberler/alayoglu.doc, (11.10.2007).
- Argüden Y. (2007) Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/11564 (20.07.2007).
- Aspen Family Business Group. (Jan-Feb 2006) Rags to, Riches to?, Family Firms Institute Case Series, *Family in Business Dergisi*, ss.14-15.
- Ateş, M. R. (2004). *Şirket Doktoru 222 Kritik Soru*, Hayat Yayınları, ss.8-9.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, ATO, ss.5-46.
- Bork, D. (2005). Family Business, Risky Business?, *Forum the Substance of the Style*, ss.80-82.
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in The Family Firm, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, Is.1, pp. 71-96.
- Chrisman, A. (2003). An Introduction to Theories of Family Business, *Journal of Business Venturing*, Vol.18, pp.18-19.
- Civan, M. ve Yaşar Ö. (2005) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci, Gaziantep İlinde Bir Uygulama, 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim*, Ankara, ss.262-264.

- Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in family business. *The Family Journal*, 8-4:351-359.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004), Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Tamer Koçel, İstanbul, ss.191-195.
- Danes, S. M., Fitzgerald, N. ve Doll, K. C. (2000). *Financial And Relationship Predictors Of Family Business Goal Achievement*, Association for Financial Counseling and Planning Education, ss.42-44.
- De Vries, M. K. (1996). Family business: Human Dilemmas in the Family Firm, *London: International Thompson Business Press*, pp.12-14.
- Devorce and Remarriages Can Roil Family Businesses, (02 Ağustos 2005) *The New York Times Gazetesi*.
- Dudaroğlu, M. (2006). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması
<http://www.taysad.org.tr/taysaddergi/26/sayi26.html#17>, (30.08.2007).
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad yayınları, ss.36-78.
- Evcimen T. (2007). Çatışma Yönetimi, <http://www.evcimen.com/wht004.htm> (30.10.2007).
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul, ss.25-93.
- Goffee, R. (1996). Understanding Family Business: Issues For Further Research, *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, MCB University, pp.36-45.
- Günel, R. ve Yalçın A. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, ss.17-35.
- Günver, B. A. (2004), *Aile İşletmelerinin Geleceği*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Tamer Koçel ed., İstanbul, ss.169-177
- İpbüken Y.(2006). Aile Şirketlerinin Önemi, Yalın Enstitü Derneği, s.17
- Jaffee, D. T. (1990). Working With the Ones You Love: Conflict Resolution & Problem Solving Strategies For a Successful Family Business. *Berkeley: Conari Press*, 0(2):32

- Jaffee, D. T. (2006). Nurturing Talent Across Generations, *Family in Business Dergisi*, 4-6:22-25.
- Jauch, L. R. ve Glueck W. F. (1988), Business Policy and Strategic Management, 5th Edition, Singapore: Mc Graw-Hill, p.22.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat yayınları, ss.22-95.
- Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul, ss.14-44.
- Kubalı, A. N. (2007). Şirkette Babam, Ben ve Kardeşlerim, http://www.medya35.com/news_detail.php?id=163 (27.07.2007)
- Malinen P. (2001). Like Father Like Son? Small Business Succession Problems in Finland, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol.2, No.3, p.197.
- Mustakallio, M. A. (2002). *Contractual and Relational Governance In Family Firms: Effects On Strategic Decision-Making Quality and FirmPerformance*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doktora Tezi, Helsinki, p.45.
- Özkanlı, Ö. ve Namazalieva K. (2006). *Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma*, Ahmet Yesevi Üniversitesi, ss.103-107.
- Potobsky, V. G. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, *International labour review*, 131:6-8.
- Sağlam, N. (2006). *Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Basılmış Bildiri, s.162.
- South, A. N. (1998). *Transferring The Family Farm Business: Meannings Of And Critical Factors For Success*, , Yüksek Lisans Tezi, University of Alberta-Canada, p.31.
- Uzunçarşılı, Ü. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, ss.11-14.
- Wardell, C. (2005). *Motivating People For Improved Performance*, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts, s.17.
- Yalçın, A. (1993). *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi*, Yüksek Lisans Tezi; Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., ss.18-36.

- Yelkikalkan, N. (2003), Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi
<http://www.businesslinkkent.com/cmnviewdoc>. (22.11.2007)
- Yelkikalkan, N. ve Aydın E. (2004). *Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi*, Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Çanakkale, s.22.
- Zihnioğlu, L. (2007) Aile Şirketleri,
<http://www.kastamonupost.com/index.asp?fuseaction=home.makale&cid=322> (06/07/2007).

ÖZGEÇMİŞ

1981 Yılında İstanbul'da doğdu. Gaziantep Lisesi'ni tamamladıktan sonra AFS kültürler arası öğrenci değişim programı ile Amerika'nın Washington D.C. eyaletinde Woodrow Wilson High School'da lise son sınıfı okudu. 2003–2004 öğretim yılında Uludağ Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Gaziantep ilinde Onur Moda aile işletmesi bünyesinde DreamOn markasının kurucusu ve pazarlama bölümü yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisans yapmaktadır.

VITAE

He was born in İstanbul 1981. He entered AFS intercultural program to graduate from Woodrow Wilson High School in Washington DC. He was graduated from Uludag University Faculty of Economics and Administration, in Business Administration. He has been working for marketing department to his own brand name of DreamOn Bridals in a family company which has name as Onur Moda. He has been completing his master degree in department of Business Administration, Management and Organization Science in the Social Sciences Institution of Gaziantep University.

EKLER

EK A.1. ANKET BÖLÜM I

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI ANKETİ

Sayın Yönetici, bu anket "Aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunları: Gaziantep Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı, "kuşak değişimleri" olgusu karşısında Aile Şirket'lerinin durumlarına, değişime bakış açıları ve algılarını belirlemektir.

Soruların doğru ya da yanlış diye bir cevabı yoktur. Sadece sizin sorulara katılım düzeyiniz merak edilmektedir. Anketin herhangi bir bölümünde kimlik bilgileri sorulmadığı gibi yapılan çalışma sonunda elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketi doldurmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Yrd. Doç.Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Tezi Hazırlayan
Halil Onur KARUSERCI

BÖLÜM I

1. Öğrenim durumunuz:
 - ☐ a. ilkokul
 - ☐ b. Ortaokul
 - ☐ c. Lise
 - ☐ d. Önlisans (meslek yüksek okulu)
 - ☐ e. Lisans (4 yıllık fakülte)
 - ☐ f. Yüksek Lisans
 - ☐ g. Doktora
2. Yaşınız
 - ☐ a. 18-25
 - ☐ b. 26-35
 - ☐ c. 36-50
 - ☐ d. 51 ve üstü
3. Cinsiyetiniz:
 - ☐ a. Erkek
 - ☐ b. Bayan
4. Şirketin yüzde kaç hissesine sahipsiniz?
 - ☐ a. %10 ve az
 - ☐ b. %11-%25
 - ☐ c. %26-%50
 - ☐ d. %51-%75
 - ☐ e. %76-%100
5. Şirketteki göreviniz?
 - ☐ a. İşletme Müdürü
 - ☐ b. Genel Müdür
 - ☐ c. Pazarlama
 - ☐ d. Üretim
 - ☐ e. Diğer
6. Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?
 - ☐ a. Babam/Annem
 - ☐ b. Kardeşim
 - ☐ c. Dayım/Ancam
 - ☐ d. Diğer
7. Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
 - ☐ a. Tekstil
 - ☐ b. Gıda
 - ☐ c. İnşaat
 - ☐ d. Otomotiv
 - ☐ e. Turizm
 - ☐ f. Kimya
 - ☐ g. Diğer.....
8. Şirketiniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
 - ☐ a. 1-5 yıl
 - ☐ b. 6-10 yıl
 - ☐ c. 11-15 yıl
 - ☐ d. 16-20 yıl
 - ☐ e. 20 yıldan fazla
9. Şirkette toplam çalışan sayısı?
 - ☐ a. 10'dan az
 - ☐ b. 10-50
 - ☐ c. 51- 250
 - ☐ d. 250'den fazla
10. Şirketiniz şu anda kaçuncu nesil tarafından yönetiliyor?
 - ☐ a. 1. nesil (Babalar)
 - ☐ b. 2. nesil (Oğullar)
 - ☐ c. 3. nesil (Torunlar)
 - ☐ d. Diğer
11. Şirketinizin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç kişidir?
 - ☐ a. 3'den az
 - ☐ b. 3-5
 - ☐ c. 6-10
 - ☐ d. 10'dan fazla
12. Şirketinizin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç tane aile bireyi yer almaktadır?
 - ☐ a. 3'ten az
 - ☐ b. 3-5
 - ☐ c. 6-10
 - ☐ d. 10'dan fazla
13. Şirketinizin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır?
 - ☐ a. 3'ten az
 - ☐ b. 3-5
 - ☐ c. 6-10
 - ☐ d. 10'dan fazla
14. Aile bireyleri işletmede hangi kimlikle iş görmektedir.
 - ☐ a. Aile Ferdi Olarak
 - ☐ b. Şirket Ortağı Olarak
 - ☐ c. Yönetici Olarak
 - ☐ d. Hepsisi
 - ☐ e. Diğer,

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

EK A.2. ANKET BÖLÜM II

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi **çalıştığınız şirket** gözönünde bulundurarak uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz. **LÜTFEN TÜM MADDELERİ YANITLAYINIZ.**

Sıra no	Lütfen aşağıdaki soruları KENDİ ŞİRKETİNİZE göre cevaplandırınız.	Tamamen Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır					
2	Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir					
3	İş sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar, kuruculara güven vermelidir					
4	Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır					
5	Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir					
6	Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar					
7	Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır					
8	Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır					
9	Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır					
10	Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır					
11	Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır					
12	İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır					
13	Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir(büyük çocuk önce gelir)					
14	Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir					
15	Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir					
16	Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır					
17	Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir					
18	Şirkette performans ölçümlemesi yapılmaktadır					
19	Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir					
20	Şirkette bölüm yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır					
21	Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur					
22	Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır					
23	Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır					
24	Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir(erkek çocuk önce gelir)					
25	Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir					
26	Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır					
27	Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır					
28	Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir					
29	Şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir					
30	Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir					
31	Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formel(resmî) unsurlara bağlanmalıdır					
32	Yönetimi profesyonellere bırakmalıdır					
33	Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir					
34	Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve iş bölümü kriterine göre yapılmaktadır					
35	Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir					
36	Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır					