

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Süreyya ÖZEKİN ELALMIŞ

**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARINDAN
KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI
BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Bilge HACİHASANOĞLU**

ANKARA – 2011

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Süreyya ÖZEKİN ELALMIŞ

**AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARINDAN
KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI
BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Bilge HACIHASANOĞLU**

ANKARA – 2011

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE


Süreyya ÖZEKİN ELALMIŞ tarafından hazırlanan “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği” başlıklı bu çalışma, 24.01.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oıybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Tamer ARPACI (Başkan)



Prof. Dr. Bilge HACIHASANOĞLU (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mehmet BAŞ (Üye)

ÖNSÖZ

Bu çalışma Bursa ilindeki OSB ve KSS'nde bulunan KOBİ kapsamında değerlendirilerek Yan Sanayinde bulunan aile işletmelerinin kurumsal yapılarını, kurumsallaşma çabalarını, kuşak geçişleri sürecinde yaşanan çatışmaları ve bu çatışmaların neden olduğu yönetim sorunlarını belirlenmeye yöneliktir. Araştırmanın amacına uygun olarak bölgede bulunan hukuksal statüleri farklı 50 firma ile önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup, daha sonra kendilerine 3 ay içerisinde cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen iki adet anket gönderilmiştir. Gönderilen bu anketleri doldurarak iade eden firma sayısı %70 oranında gerçekleşmiş ve 35 firmadan dönüt alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tez çalışmam sırasında gereken her tür bilgi ve belge ile bana yardımcı olan ve yönlendirmelerde bulunan Sayın hocam Prof. Dr. Bilge HACIHASANOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada, Bursa ilindeki araştırmalarda alan firmaları ile ilişkileri sağlayan ve her türlü yardımı esirgemeyen, aile işletmelerine danışmanlık yapan Sayın Dr. Şadan ÖZKAN'a, anketlerde samimiyetiyle cevap verme nezaketini gösteren katılımcı firma sahiplerine ve yöneticilerine, kapılarını bana açarak çalışmalarına yön vermeme yardımcı olan ve desteklerini esirgemeyen APROSES San. ve Tic. Ltd. Şti. firması yöneticilerine teşekkür eder, en derin saygılarımı sunarım.

Bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve her tür desteği veren sevgili eşim Sayın Hasan ELALMIŞ ve oğlum Bartu Tuğra ELALMIŞ'a, hayatım boyunca büyük fedakarlık göstererek her zaman yanımda olan, emeğini asla esirgemeyen, desteklerini hep arkamda hissettiren canım anne ve babama teşekkürü bir borç bilir, sonsuz sevgilerimi sunarım.

ANKARA-2010

Süreyya ÖZEKİN ELALMIŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	iv
TABLolar DİZİNİ	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

1.1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI	5
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	11
1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE ÜLKEMİZ EKONOMİSİ AÇISINDAN ÖNEMİ	15
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	19
1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	20
1.4.1.1. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık	20
1.4.1.2. Tanınmış Aile Ünvanının Sağladığı Sosyal Çevre ve İş Çevresiyle İlişkiler	21
1.4.1.3. Yönetim Politikalarında Devamlılığı ve Yeknesaklığı Sağlayabilme	21
1.4.1.4. İşletmeyi Tanıyan ve Birbiriyle Devamlı Temasta Olan Ortaklara Sahip Olma	21
1.4.1.5. Hızlı Karar Alabilme	22
1.4.1.6. Kendini İşe Vermiş Sadık Bir Kadro	22
1.4.1.7. Uzmanlık	23
1.4.1.8. Dinamizm	23
1.4.1.9. Aile Kültürü	24
1.4.1.10. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları	24
1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	24
1.4.2.1. Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler	25
1.4.2.2. Akrabaların Kayrılması (Nepotizm)	25
1.4.2.3. Yetkinin Merkezleşmesi	26
1.4.2.4. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi	27
1.4.2.5. Babaerkillik	27
1.4.2.6. Tutuculuk	27
1.4.2.7. Aile Üyeleri Arasında Rekabet	28
1.4.2.8. Yönetimi Devretme Sorunu	28
1.4.2.9. Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü	31
1.4.2.10. Yönetim Personelinin Eğitiminin İhmal Edilmesi	31
1.4.2.11. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi	32
1.4.2.12. Motivasyon Eksikliği	32

BÖLÜM II

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE KUŞAK ÇATIŞMASI

2.1. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI	34
2.1.1. Planlama Sorunları	37
2.1.2. Örgütlenme Sorunları	38
2.1.3. Yürütme Sorunları	40
2.1.4. Koordinasyon Sorunları	42
2.1.5. Denetleme Sorunları	44
2.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YETKİ DEVRİ	47
2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI	49
2.3.1. Çatışma Yönetimi	49
2.3.2. Farklı Kuşak Aile İşletmeleri	54
2.3.2.1. Birinci Kuşak Aile İşletmeleri	55
2.3.2.2. İkinci Kuşak Aile İşletmeleri	56
2.3.2.3. Üçüncü Kuşak Aile İşletmeleri	59
2.3.3. Kuşak Çatışması ve Yönetimi	62

BÖLÜM III

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, PROBLEMİ VE KAPSAMI	68
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	69
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	70
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ	70
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	71
3.5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	71
3.5.2. Araştırma Soruları	72
3.6. UYGULANAN ANKETLER VE YORUMLAMA YÖNTEMLERİ	72
3.6.1. Anket Grubu A.1.	72
3.6.2. Anket Grubu A.2.	73

BÖLÜM IV

DEĞERLENDİRME, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. KATILIMCILARIN VE ANKETLERE VERİLEN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	74
4.1.1. ANKET EK A1'İN DEĞERLENDİRİLMESİ	75
4.1.2. ANKET EK A 2' NİN DEĞERLENDİRİLMESİ	82
4.2. SONUÇ	99
KAYNAKÇA	105
EK-1: ANKET GRUBU A.1.	117
EK-2: ANKET GRUBU A.2.	119
ÖZET	121
ABSTRACT	122

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.B.D.	:	Amerika Birleşik Devletleri
AB	:	Avrupa Birliği
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
KOBİ	:	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
KSS	:	Küçük Sanayi Sitesi
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
MYO	:	Meslek Yüksek Okulu
OSB	:	Organize Sanayi Bölgesi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1.	Aile İşletmelerinin, Aile Sahipliği ve Aile Yönetiminde Olup Olmamasının Farklılıkları	9
Tablo 1.2.	Kayıtlı İşletmelerin Yüzdesi Olarak Aile Şirketleri	16
Tablo 1.3.	Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	33
Tablo 2.1./a	Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması	35
Tablo 2.1./b	Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması	36
Tablo 2.2.	Çatışmanın Nedenleri	51
Tablo 2.3.	Çatışma Yönetimi	52
Tablo 2.4.	Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri	54
Tablo 2.5.	Aile İşletmelerinde Önceki Ve Sonraki Kuşaklar Arası Görüş Farklılıkları	63
Tablo 3.1.	Araştırma 1.Grup Soruları	72
Tablo 3.2.	Araştırma 2.Grup Soruları	72
Tablo 4.1.	Katılımcıların Sektörel Dağılımı	74
Tablo 4.2.	Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	75
Tablo 4.3.	Katılımcıların Yaş Düzeyleri	76
Tablo 4.4.	Katılımcıların Cinsiyet Durumları	76
Tablo 4.5.	Katılımcıların İşletmedeki Görev Dağılımları	77
Tablo 4.6.	Katılımcıların İşletme Sahibi veya Kurucuya Yakınlık Durumları	77
Tablo 4.7.	Katılımcı İşletmelerin Sanayideki Statü Durumları	78
Tablo 4.8.	Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Süreleri	78
Tablo 4.9.	Katılımcı İşletmelerde Çalışan Sayısı	79
Tablo 4.10.	Katılımcı İşletmelerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildikleri	80

Tablo 4.11.	Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Kişi Sayısı	80
Tablo 4.12.	Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Aile Bireyi Sayısı	80
Tablo 4.13.	Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Profesyonel Yönetici Sayısı	81
Tablo 4.14.	Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Bayan Yönetici Sayısı	81
Tablo 4.15.	Katılımcı İşletmelerdeki Aile Bireylerinin Görev Statüleri	82
Tablo 4.16.	Katılımcıların Sektörel Dağılımı ve Sektörel Güvenirlik Katsayıları	82
Tablo 4.17.	Sektörel Bazlı Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar	84
Tablo 4.18.	Sektörel Bazlı Yönetimi Devretme Sorunları	85
Tablo 4.19.	Sektörel Bazlı Planlama Sorunları	87
Tablo 4.20.	Sektörel Bazlı Örgütlenme Sorunları	88
Tablo 4.21.	Sektörel Bazlı Yürütme Sorunları	89
Tablo 4.22.	Sektörel Bazlı Koordinasyon Sorunları	90
Tablo 4.23.	Sektörel Bazlı Denetleme Sorunları	91
Tablo 4.24.	Sektörel Bazlı Kurumsallaşma Sorunları	93
Tablo 4.25	Araştırma 1.Grup Sorularına Ait Bulgular	96

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1.	Katılımcıların Oransal Değişimi	74
Şekil 4.2.	Katılımcıların Eğitim Düzeylerinin Oransal Değişimi	76
Şekil 4.3.	Katılımcı İŞletmelerin Faaliyet Sürelerinin Oransal Değişimi	79

GİRİŞ

Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır ve bir işletmeyi "aile işletmesi" kimliğine büründüren temel unsur bu özellikler olmaktadır.

Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar.

Aile işletmelerinde farklı kuşaklar, farklı özellikler taşımaktadır. İlk kuşak; işletmeye gönülden bağlı, bütün işleri kendisi yapmaya çalışan, kontrolü elinde tutmaya çabalayan, otoriter ve sonraki kuşaklara güvensiz, sezgileri ile hareket etmektedir.

Takip eden kuşaklar ise ister istekli olsun ister olmasın, mesleki yetersizlikten kaynaklanabilecek güvensizlik çatısı altında işe başlamakta ve sürekli kurucu üyenin kontrolünde yaşam savaşı vermektedirler. Bu nedenlerden dolayı kontrol, yetki sorumluluk devri ve yatırım kararları kuşaklararası çatışma yaratmaktadır. Bu çatışma, işletmenin uzun ömürlü olmasını engellemekte ve işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Bu sebepten dolayı, aile işletmelerinin sonraki kuşaklara sağlıklı bir şekilde geçerek sürekliliğinin sağlanabilmesi için işletmenin profesyonel yönetimle desteklenerek kurumsallaşması şarttır.

Aile işletmelerinin ne kadar önemli olduklarının bir ölçüsü, aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı işletmelerin toplam işletme sayısı içindeki payı olmaktadır.

Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin % 65-90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmeleri, milli gelirin büyük kısmını

oluştururlarken, ayrıca toplam istihdamın % 80'nini de sağlamaktadırlar. Bütün dünyada olduğu gibi aile işletmeleri ülkemizde de ulusal ekonominin ve uluslararası rekabetin itici güçleri olarak görülmektedir. Türkiye'de aile işletmelerinin toplam işletmeler içerisindeki payı % 95'ler civarındadır ve ülkemizde GSMH'nın % 75'inin üstünde bir bölümünün aile işletmeleri tarafından yaratıldığı hesaplanmaktadır.

Aile işletmeleri, yeni iş sahaları yaratmak ve geliştirmekle beraber ülke ekonomisinin büyümesine istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer göstergelerine bakıldığında aile işletmelerinin ülkenin hem sosyal hem de ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

Ülkemizdeki aile işletmelerinin büyük oranda genç işletmeler olduğu ve çok azının ikinci ve sonraki kuşaklarca yönetildiği bilinmektedir.

Araştırmanın konusu, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları”dır. Bu çalışmada, küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri kapsamıştır.

Türkiye Halk Bankası'nca yapılan tanıma göre “teşvik belgeli işletmelerde işçi sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi aşmayanlar; normal KOBİ'lerde ise işçi sayısı 1-250 arası olup, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir” (<http://www.genelbilge.com/kucuk-ve-orta-boy-isletmelerde-kobi%E2%80%99ler-finansal-problemler.html/>).

Bu çalışmada, *yönetimi devretme, planlama ve örgütleme fonksiyonlarında olumsuzluklar yaşandığı, yürütme, koordinasyon, denetleme fonksiyonlarında mevcut olumsuzluklara rağmen kurumsallaşma eğilimlerinin yüksek olmasının nedeninin hem ikinci kuşak temsilcilerinin hem de istihdam edilen personelin eğitim seviyeleri ile sektöre yönelik eğitim almış olmalarına bağlı olduğu* savı araştırılmaktadır.

Bu nedenle ülkemizde çok geniş bir uygulama alanı bulan aile işletmelerinin genel özellikleri, avantaj ve dezavantajları, bu işletmelerdeki farklı kuşakların genel özellikleri, kuşak çatışmaları ve bu çatışmaların sonucunda ortaya çıkan kurumsallaşma ve yönetim sorunları tespit edilmiş ve bu sorunları analiz edebilmek için yönetim fonksiyonlardan yararlanılmıştır. Çalışma alanı olarak Bursa ili ve merkez ilçelerindeki OSB ve KSS'nde bulunan ve KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek aile işletmeleri seçilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak, bölgede bulunan otomotiv yan sanayi, makine üretim sanayi ve makine yan sanayi sektörlerinde rastgele örnekleme ile seçilen, hukuksal statüleri farklı 50 firma ile önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup daha sonra kendilerine 3 ay içerisinde cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen iki adet anket gönderilmiştir. Gönderilen bu anketleri doldurarak iade eden firma sayısı 35 olarak gerçekleşmiştir.

Bu araştırmanın yöntemi, hem bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlayan ve belge toplamaya dayanan dokümantasyon yöntemine ve hem de alanda küçük işletmelerin uygulamalı olarak yapılarının ve özellikle sorunlarının tespit edilmesine dayalı olarak analiz ve yorumlamaya dayanmaktadır.

Birinci anket grubu “Genel Bilgiler” ve “Personel Bilgileri”nden oluşan şıklı 14 sorudan oluşturulmuştur. Katılımcılara sosyodemografik özellikleri üzerine sorulan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Bu anket grubunda işletmelerin yaşı, sanayideki statüleri, yönetim kurulunda bayan yönetici bulunma oranı, yönetim kurulu üyelerinin kendi aralarındaki, beyaz ve mavi yakalılarla olan ilişkileri ve bu gruplarla olan organik bağları ile eğitim düzeyleri arasındaki belirgin kıstasları, MSExcell Programı kullanılarak elde edilen sayısal değerler ile grafik haline dönüştürülmüş ve betimlenmiştir.

İkinci anket grubunda, araştırma kapsamındaki aile işletmelerinden, ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunları hakkında sorulan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. 36 sorudan oluşan bu test grubu kendi içinde çeldiriciler barındırmakta olup sorular; 5: Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum ve 1: Hiç Katılmıyorum arasında değişen 36 Likert Tipi maddeden oluşmaktadır. Verilen cevaplardan elde edilen veriler kullanılarak soru gruplarının güvenilirlik katsayıları, MS Excell Programı yardımı ile hesaplanmış ve verilen her cevap grubu için yorum ve betimleme yapılmıştır.

Bu araştırmada, anket yöntemi uygulanmış ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Her iki tür yaklaşımla elde edilen bilgiler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, katılımcı firma çalışanlarının, eğitim düzeylerinin teknoloji kullanımını etkilediği, bunun da eğitilmiş personel ihtiyacını arttırdığı gözlenmiştir. Kurumsallaşma çabalarının hem üst yönetimin hem de çalıştırılan personelin eğitim seviyesini etkilediği ve belirlediği görülmüştür. Ayrıca sezgilerden uzak global yönetim etkinliklerine üst yönetimde bulunanların sıcak baktığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada, literatürde yapılmış olan benzer çalışmalardan farklı olarak; kuşak çatışmalarında, eğitim seviyesinde kuşaklararası farklılıklar kadar teknoloji kullanımının da etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birinci kuşakta mesleki deneyimin ve sezgilerin ön planda olduğu gözlenirken, ikinci ve sonraki kuşaklarda teknoloji kullanımı ve makineleşmeye bağlı olarak sezgilerden daha çok sektöre yönelik eğitim ve mesleki yeterlilik ile yönetim fonksiyonlarının gerekliliğinin ön plana çıktığı görülmüş olup, kurumsallaşma çabalarının süreç yönetimine bağlı olarak devam ettiği söylenebilmektedir.

BÖLÜM I

AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

1.1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

İşletme, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimlerdir (Mucuk, 2003:4).

Daha geniş bir ifade ile işletme, bir yatırım düşüncesinin oluştuğu, bu yatırımın yapılabilirliğinin çeşitli yöntemlerle etüt edildiği, bir proje oluşturularak, bu projeyi gerçekleştirmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek, kar elde etmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve devamlılıklarını sağlamak amacıyla mal ya da hizmet üreten, pazarlayan dinamik, ekonomik ve sosyal kuruluşlardır (Güngör Ak, 2008:91).

İşletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler ve büyük ölçekli işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlem hacimleri ve çalıştırdıkları işçi sayısı az olan, genellikle tek kişi ya da bir aile tarafından yönetilen işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir. Sanayileşme ile birlikte gelişmiş ülkelerde büyük işletmeler kavramı ile ifade edilen işletmeler ortaya çıkmıştır. Büyük ölçekli işletmeler faaliyet alanlarında piyasayı elinde tutan ve denetimi altında bulunduran işletmelerdir (Yakupoğulları, 2001:19).

Girişimci, işin kar ve zararını üzerine alan işletmeyi kendi nam ve hesabına yürüten yöneticidir (Tengilimoğlu, 2008:24). Kendi sermayesi ile iş yapmak isteyen kişilerce kurulan küçük işletmelerde patron/yönetici tipinde yöneticilere sık rastlanmaktadır. Ancak büyük işletmelerde de bu tip yöneticilerle karşılaşmak mümkündür. Türkiye'deki büyük holdinglerin pek çoğu patron/yönetici olarak işletmeleri yöneten kişiler tarafından kurulmuştur. Bu tip işletmelerde genelde belli

bir dönem işin başında bulunan baba, belli bir süre sonra işi çocuklarına bırakma eğiliminde olmaktadır.

Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir. *“Profesyonel yönetici ise, bu işi meslek olarak yapan kişidir. Yöneticinin en büyük görevlerinden biri, insan çabasını bir kuruluşun ekonomik amaçlarına ulaşması için örgütlemektir”* (Yakupoğulları, 2001:20). Bu yöneticilerin görev aldığı işletmeler, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler olarak kabul edilir ve bu yöneticiler için önemli olan firma amaçlarının gerçekleştirilmesidir (Dyer, 2006:253).

İnsanların kurmuş olduğu örgütlerin en temel biçimi (Kaye, 2005:3) olan aile işletmeleri; ailenin, işin sahibi ve yönetimde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı yapıya sahiptir. Aile işletmesinin kuruluş şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendisine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Dolayısıyla aile işletmelerini bir standarda sokmak, bir tanım etrafında toplamak zorlaşmaktadır. Bir anlamda ne kadar aile işletmesi var ise o kadar da tanım yapmak mümkün olmaktadır (Taşkır ve Şimşek, 2008:203).

Bu tanımlamalardan bazılarına göre aile işletmesi;

Longenecker ve Moore (1991)’a göre iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş halidir. Donnelly (1996)’e göre, en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir (Yıldız, 2008:14). Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson (1985)’a göre de aile işletmeleri, çoklu sahipliğin ya da kontrolün tek bir ailenin elinde bulunduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin işin içinde doğrudan yer aldığı işletme tipidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Finch/a, 2005:4).

Karpuzoğlu (2001)’na göre ise aile işletmeleri, 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 jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletmelerdir (Büte, 2008:315).

Ada vd. (2004)'nin yapmış olduğu tanıma göre, aile işletmeleri, işletme vizyonlarının aynı aile ve/veya akrabalar arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir.

Genç vd. (2004) ise aile işletmelerini, ortakları arasında kan bağı olan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Andiç ve İşler, 2008:44). Yalçın (2004) ise aile işletmelerini, sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmeler olarak tanımlamaktadır. Koçel (2005)'in yapmış olduğu bir başka tanımda ise aile işletmeleri, işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2008:291).

Bir diğer tanımda, aile işletmeleri için, tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır, denmektedir (Kırım, 2007:3). Pricewaterhouse Coopers (2007/2008)'in araştırmasında belirtilen tanıma göre de aile işletmeleri, hisselerin en az %51'i bir aile veya birbirleri ile yakın bağlantılı ailelerin kontrolünde olan ve üst düzey yönetim kadrosunun çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, şirket sahiplerinin şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır (PWC, 2007/2008:7).

Fındıkçı (2008)'ya göre aile işletmelerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar şunlardır;

- Aile işletmesi ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.

- Aile işletmesi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile işletmesi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinden oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile işletmesinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundurmaktadırlar.
- Aile işletmesinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile işletmesinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusu olmaktadır.
- Aile işletmesi çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile işletmesi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulmaktadır.
- Aile işletmesi, hakim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile işletmesi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile işletmesi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

Aile işletmesine yönelik tanımların ortak noktalarına genel olarak bakıldığında aile işletmesi için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığı görülmektedir (Fındıkçı, 2008:17). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliğin, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya bu faaliyetleri etkilemesi potansiyeline sahip olmasıdır. Ayrıca bir diğer özellik de, uzun bir tarih ve bilgi birikiminin var olması sayılabilmektedir (Andiç ve İşler, 2008:44). Tablo 1.1.'de aile işletmelerinde ailenin yönetime hakim olup olmaması değişik perspektiflerden açıklanmaktadır.

Tablo 1.1. Aile İşletmelerinin, Aile Sahipliği ve Aile Yönetiminde Olup Olmamasının Farklılıkları

Aile Sahipliği ve Yönetimde Olan İşletmeler	Aile Sahipliği ve Yönetiminde Olmayan İşletmeler
Yönetsel pozisyonlarda bir ömür boyunca aile üyeleri vardır ve işletme içerisinde kişisel çıkarları söz konusudur.	İşletme içerisinde yöneticinin ilgisi işgücü kontratlarının içerikleriyle sınırlıdır.
Yönetsel pozisyonlardaki aile üyelerinin tüm kariyerleri belki işletme ile birliktedir.	Yöneticiler nadiren tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalırlar.
Aile üyeleri süresiz zaman ufkuna sahiptir.	Yöneticiler daha kısa zaman ufkuna sahiptirler.
Özellikle üst kariyer pozisyonunda olan aile üyeleri için, işletmenin başarısızlığı dramatik kişisel sonuçlar ve kariyer sonuçları meydana getirir.	İşletmenin başarısızlığı yönetici üzerinde nispeten daha az etki eder.
Bir aile üyesinin yönetsel pozisyonuna son verilmesi olasılığı çok zayıftır.	Bir yöneticinin yönetsel pozisyonuna son verilmesi olasılığı ve bu olasılığın algılanması daha yüksektir.
Örgütün büyümesi, aile servetini genişletmesi ve iş alanı yaratması onur duygusundan kaynaklanan bir kişisel kazanım ortaya koyar.	Kişisel kazanım terfi, ücret artışı ve yükselme gibi unsurlarla ilgili sonuçlanır.
Örgütsel performans daha çok yönetsel bedelle ilişkili olma eğilimlidir.	Örgütsel performans özel bir yöneticiyle ilgili olmaya daha az eğilimlidir.
Karar verme merkeziyetçidir ve yeni jenerasyonlara geçildikçe merkeziyetçilik azalabilir.	Karar verme sıklıkla daha az katılımcı takım tabanlıdır.
İçsel kontrol sistemleri daha fazla informal olmaya eğilimlidir.	İçsel kontrol sistemleri daha fazla formal olmaya eğilimlidir.
Aile üyeleri arasında rekabet varsa, yerine geçme problemleri ve sarsıcı olabilir. İşletme üst yöneticisi ve mirasçılar arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir.	Yerine geçme çatışma ve rekabet içerebilir fakat, hissedarlar tam zamanında ve düzenli olması yolunda sürece denetçilik edeceklerdir.
Aile üyesi yöneticiler kendisine ve ailesine karşı sorumludur.	Yöneticiler hissedarlara karşı sorumludurlar.
Çatışmalar döngüsel bir seyir izler. Aile içerisindeki bir çatışma ilerleyen zamanlarda işletme kararları üzerinde etkili olabilir. Bu tekrar ilerideki aile dinamiklerini etkileyebilir.	Çatışmalar doğrusal bir seyir izlemeye eğilimlidirler. Çatışmaların etkileri zamanla daha fazla izole edilebilir.
Aile dışı işletme çalışanları, işletme içerisindeki yükselme hareketliliğinden ve kişisel fırsatlarından dolayı gerçek sınırlarını algılayabilir ve anlayabilirler.	Çalışanlar yükselme ve karara katılma konularında büyük ölçüde eşitlik duygusuna sahiptirler; bu belki de daha fazla içsel rekabet üretir.
Aile meseleleri işletme meselelerini doğrudan etkileyebilir.	Çalışanların özel hayatı iş performansını etkilediği zaman, etkisi işletmeden daha fazla birey üzerine olur.

Kaynak: İYİİŞLEROĞLU Salih Cem, 2006, "Aile İşletmeleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s.9.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur vardır. Bunlar (Atılğan, 2003:101);

- Aile bağları yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koymaktadır.
- Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları, işletmenin yönetiminde görev almaktadır.
- İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişmektedir. Aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın veya çalışmasın işletmeye mal edilmektedir.
- Aile üyelerinden birisinin işletmedeki konumu, onun aile içindeki konumunu da etkilemektedir.

Aile işletmelerinin kurulma nedenlerine baktığımızda ise; ABD’de 75 aile işletmesi sahibi ve eşleri ile yapılan anket sonuçlarına göre ailelerin işletme kurma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- %34 çocuklarına fırsat yaratmak için
- %21 aile mirasını ölümsüzleştirmek için
- %15 aileyi bir arada tutmak için
- %10 finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak için
- %8 kendi emeklilik ve kişisel planları için
- %6 liyakatli çalışanları korumak için
- %5 aileye finansal güvenlik sağlamak için
- %1 topluma yararlı olmak için

Söz konusu araştırmaya bakıldığında, aile işletmelerinin çok çeşitli nedenlerle kurulduğu ve kurucuların farklı ihtiyaçlarını karşıladığı görülmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2003:22, Vera ve Dean, 2005:325).

1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, bir aile işletmesini diğer işletme türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır ve bir işletmeyi "aile işletmesi" kimliğine büründüren temel unsur bu özellikler olmaktadır. Aile işletmelerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar (Yıldırım, 2007:13).

Aile işletmeleri, ailenin sadece yasal ve ekonomik sorumlulukları ile değil aynı zamanda gönül bağı ile de bağlanmış olduğu işletme tipidir. Aile işletmeleri mesai saatlerine, karlılık oranlarına bakılmaksızın, sürekli çalışma ve fedakarlık ile büyütülmektedirler ve aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenmektedir (Barney vd., 2003, Takıçoğlu, 2008).

Aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve işbirliğinin hakim olduğu bir organizasyon sergilenmektedir. Aile işletmelerinde kağıt üzerindeki resmi durumlardan çok aile değerlerinin hakim ve belirleyici olması, aile geleneğinin iş ortamındaki temel belirleyici kararlarda etkin olması söz konusu olmaktadır. Aile işletmeleri, aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı rollerin bulunduğu, bazen aile üyelerinin bu rollerden birini, ikisini, üçünü veya dördünü de oynayabildiği yapılardır. Aile işletmesinde kurumun sahibi ile tepe yönetimi genellikle aynı kişidir ve yönetimde yetki ve sorumluluğun aile üyelerine bile olsa devri kolay olmamaktadır (Craig ve Lindsay, 2002:23, Fındıkçı, 2008:30).

İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumlu olmaktadır. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile işletmeleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenmektedir. Dolayısıyla işletmenin geleceğe dönük faaliyet ve yatırımlara ilişkin politikalar, ailenin mevcut

standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenmektedir (Yıldız, 2008:18, Yıldırım, 2007:14).

Aile değerleri ve inançları, işletmedeki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb., kısacası kurum kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir. İşletme kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturmaktadır (Develi, 2008:8, Yıldız, 2008:19, Yıldırım, 2007:15).

Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını istemektedirler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünmektedirler. Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişmektedir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkilemektedir. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanmaktadır (Takıçoğlu, 2008).

Aile işletmeleri, aile bireyleri tarafından kurulduğundan dışa kapalıdır. İşletmeye ait bilgiler dışarıdan kimselerle paylaşılmamakta, finansal zorluklarda da halka açılmak ya da borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğinden yararlanılmaktadır. Aile işletmelerinde sermayenin büyük çoğunluğu öz kaynaklardan sağlandığından dışa bağımlı olmayan, ihtiyaçlarını ve yeni kaynak tahsisini özkaynaklarından oluşan sermayeden sağlayan bir finansal yapı bulunmaktadır. Diğer işletmelerde yöneticiler üzerinde yönetim kurulu, firma sahipleri veya hisse sahipleri, kredi sağlayan kuruluşların baskısı varken, aile işletmelerinde yönetici aynı zamanda işletmenin de sahibi olduğundan böyle bir baskı hissetmemekte, yani bağımsız hareket edebilmektedir (Develi, 2008:8).

Genellikle formal bir bütçe yapılmamaktadır. Bütçe beklenti doğrultusunda oluşmaktadır. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da bulunmamaktadır. Yıl sonunda genel bir hesap yapılmakta ve sonuçlara göre başarı ya da başarısızlık şeklinde afaki bir değerlendirmede bulunmaktadır. İşletmenin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınmakta ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci (veya aile üyeleri) tarafından belirlenmektedir. Bu tür kararlar aile üyeleri tarafından “sır” gibi değerlendirilmekte ve kararlar sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dahil edilmemektedir (Yıldız, 2008:19, Yıldırım, 2007:14).

Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülmektedir. Genel olarak aile işletmelerinde, aile, girişimci, çalışanlar olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilmektedir. Örneğin, aile üyeleri, işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkan sağlayan bir finansman aracı olarak görmekteyken, profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünmektedirler. Girişimciler ise işletmeyi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğiliminde olmaktadır. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamamaktadır (Yıldırım, 2007:15).

Formal bir organizasyon yapısı bulunmamakta, ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanmaktadır. Aile işletmelerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırlarını aile bağları (kan bağı, yas vs. gibi nitelikler) belirlemektedir. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusu olmakta ve sınırları belli olmamaktadır. Kararlar çoğunlukla merkezileştirilmektedir ve işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Çoğu kez diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların fikirlerine de önem verilmemektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı da tam olarak netleşmemektedir.

Bunun bir sonucu olarak, işletme sahibi işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonlarıyla ilgilenmekte ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır. Bu yüzden bütün yük bir kişinin (işletme kurucusu) üzerinde olmaktadır. İşletme kurucusu, "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesine sahiptir ve buna iyice inanmaktadır. Genellikle tatil yapmamakta, diğer aile üyelerinin ve hatta tüm çalışanların yapmasına da hoş gözle bakmamaktadır.

Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelmektedir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmemektedir. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelmektedir. Böyle bir durumda da, idari personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden (uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları) istihdam edilmektedir. Çünkü bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanmaktadır (Yıldız, 2008:19, Yıldırım, 2007:16).

Aile işletmelerinde girişimci statüsündeki grubu takip eden kuşak varis statüsünde bulunmaktadır. Varis statüsündeki yeni kuşağın yetişmesi, gelişmesi, sahip olduğu olanaklar, bir önceki kuşağa göre daha da gelişmiş olduğundan, işin başındaki zorlukları genelde görüp yaşamadıklarından daha rahat olabilmekte ve zamanla girişimci kuşağın yükünü almakta zorlanabilmekte ya da işe uyum sağlamada sıkıntı çekebilmektedirler. Aile işletmelerinde, işin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyüyüp kişilerin, sosyo-ekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu yakın işbirliğinin zayıfladığı, iç çatışmaların çoğaldığı, rol çatışmalarının olabildiği görülmektedir (Fındıkçı, 2008:31).

Aile işletmelerinin rakipleri genellikle tanıdıklar olmaktadır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticari rekabet birbirine karıştırılmaktadır. Kardeşler veya üst düzey yöneticiler ortaklıktan veya firmadan ayrıldıkları zaman,

diğerinin en büyük rakibi olmaktadır ve birbirlerini yıkmak, birbirlerine zarar vermek için çaba harcamaktadırlar.

Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu olmamaktadır. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır. Aile üyelerinin işletme içinde terfi ve kritik görevlerde istihdam edilmesinde, "cinsiyet" in yanı sıra "yaş" da doğrudan önem arz etmektedir. Daha açık bir ifadeyle genellikle yaşı ve şirketteki kıdemi fazla olan aile bireyleri, genç ve işletmedeki kıdemi az olan aile fertlerine oranla daha kolay terfi etmektedirler. Ayrıca, Türk aile işletmelerinde, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülmektedir (Yıldız, 2008:20, Yıldırım, 2007:17).

1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE ÜLKEMİZ EKONOMİSİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Dünya ekonomisinin ve Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada tüm işletmeler içinde aile işletmelerinin sahip olduğu oranlar incelendiğinde ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmelerin aile işletmesi olduğu ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı olduğu görülmektedir (Karabulut Temel ve Bulut, 2008:151).

Aile işletmeleri, yeni iş sahaları yaratmak ve geliştirmekle beraber ülke ekonomisinin büyümesine istihdam, üretim ve gelişim olarak önemli katkı sağlayan kuruluşlardır. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer göstergelerine bakıldığında aile işletmelerinin ülkenin hem sosyal hem de ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir (Çetin vd., 2008:110, Zahra ve Sharma, 2004).

Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin % 65-90 arası aile işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009:172). Aile işletmeleri, milli gelirin büyük kısmını oluştururlarken, ayrıca toplam istihdamın % 80'nini de sağlamaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:498).

Aile işletmelerinin ne kadar önemli olduklarının bir ölçüsü, aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı işletmelerin toplam işletme sayısı içindeki payı olmaktadır. Bu rakam, AB üyesi ülkelerde %50'nin üzerinde, Latin Amerika ülkelerinde %65-%90 arasında ve ABD'de %95'in üzerinde bulunmaktadır. İkinci bir ölçüt ise ekonomik güçleri olarak kabul edilmektedir. Aile işletmeleri, AB ülkelerinde GSMH'nin %35-65'ini, Kuzey Amerika ülkelerinde GSMH'nin yaklaşık %40-%45'ini, Latin Amerika ülkelerinde GSMH'nin %50-%70'ini ve Asya ülkelerinde ise GSMH'nin %82'sini üretmektedirler (PWC, 2007-08:7). Başka bir deyişle aile işletmeleri, dünya ekonomisinde önemli bir ölçüde istihdam yaratan, gelir yaratan, vergi ödeyen kurumlardır (Baraz, 2008:7).

Tablo 1.2.'de Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerin istatistiklerine bakıldığında, aile işletmelerinin hakim bir yapı arz ettikleri görülmektedir;

Tablo 1.2., Kayıtlı İşletmelerin Yüzdesi Olarak Aile Şirketleri

ÜLKELER	%
PORTEKİZ	70
KANADA	70
İNGİLTERE(UK)	75
İSPANYA	80
İSVİÇRE	85
A.B.D.	96
İSVEÇ	> 90
İTALYA	> 95
TÜRKİYE	> 95

Kaynak: KIRIM Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2007, s. 4.

KOSGEB'in yapmış olduğu tanıma göre KOBİ, "imalat sanayinde, hisselerinin %25'in den fazlası büyük işletmelerin elinde olmayan, 1'den 250'ye kadar işçi çalıştıran" şirketlerdir. KOBİ kavramına çalışan sayısı, satış miktarı, sermaye miktarı, çalışma alanı, maaş dağılımı, üretim miktarı gibi birçok ölçüt etkindir. En genel ölçüt kavramları ise firma çalışan sayısı ve firmanın cirosudur (<http://www.kobilerim.com/detay.asp?blogno=313>).

KOBİ' ler de gerek dünyada gerekse ülkemizde önemli bir yere sahip olmaktadır ve bunların büyük bir çoğunluğu da aile işletmeleridir. KOBİ'lerin

toplam işletmelere oranı ise ABD’de %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de %98.8’dir (Kiracı ve Alkara, 2009:172).

Bütün dünyada olduğu gibi aile işletmeleri ülkemizde de ulusal ekonominin ve uluslararası rekabetin itici güçleri olarak görülmektedir. Tablo 1.2.’de görüldüğü üzere Türkiye’de aile işletmelerinin toplam işletmeler içerisindeki payı % 95’ler civarındadır. Ayrıca, ülkemizde GSMH’nın % 75’inin üstünde bir bölümünün aile işletmeleri tarafından yaratıldığı hesaplanmaktadır (Baraz, 2008:62).

Fortune Dergisine göre, Amerika’daki 500 büyük işletmenin %35’i ailelerce yönetilen işletmelerdir. Bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün %35’i aile işletmelerince istihdam edilmektedir. GSMH’nın %43’ü aile işletmelerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika’da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin % 65’ini ödemektedir (Eren Gümüştekin, 2005:74, Lussier ve Sonfield, 2004:1).

Brezilya da yapılan bir araştırmaya göre, Brezilya’daki 200 en büyük işletmenin %51.5’i aile işletmesidir (Silveira vd., 2007). 2003 yılında Çin de yapılan bir araştırmaya göre ise firmaların %90 ila %99 u aile işletmesi olup sayıları 3 milyon olarak saptanmıştır ve kaydedilmiş sermayesi 3.5 trilyon yuan dır. Bugün bu sayı 6 yıl öncesinden daha fazladır (Ting, 2009:5).

Almanya’da faaliyet gösteren tüm firmaların ise % 80’ini aile işletmesidir ve bu dev grup Almanya toplam GSMH’nın % 66’sını ve toplam istihdamın % 75’ini karşılamaktadır (Takıçoğlu, 2008).

Tüm ülkeler ele alındığında, aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirine % 45 ile % 70’i arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir. Açıkçası ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Aile işletmesi denince küçük ve önemsiz bir işletme anlaşılmalıdır. Aile işletmelerinin büyüklükleri açısından bakıldığında çok sayıda çokuluslu dev işletmenin aile işletmesi olduğu görülmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009:172). Bunlardan bazıları, Ford, Bechtel, Mars, Este Lauder,

Walmart, Levi Strauss (ABD), Michelin, Bic, L'Oreal (Fransa), Bahlsen Henkel, Quandt BMW (Almanya), Fiat, Ferrero, Barilla, Berette, Benetton (İtalya), C&A (Hollanda), Tata (Hindistan), Kikkoman (Japonya), Tetra Laval, Tetrapak, Wallenberg Group, H&M (İsveç), Seagram ve Bata (Kanada) gibi (Alacaklıoğlu, 2003:8, Kırım, 2007:4). Türkiye'de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş gibi çok sayıda aile işletmesi vardır. Bunun yanında Ülker, Yeni Karamürsel, Komili ve Eczacıbaşı gibi işletmeler de aile işletmesi olarak sayılabilmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009:173).

Yalnızca ekonomik önemleri ve dünya markası olmuş isimleri değil, aile işletmelerinin aynı zamanda başarılarıyla diğer tip işletmelerden (geniş ve dağınık hissedarlı kamuya açık olan) daha başarılı ve randımanlı oldukları defalarca kanıtlanmıştır. Alacaklıoğlu (2003)' na göre, bu bulgulardan bazıları;

1. 1980'lerde İngiltere'de 325 en büyük aile işletmesini kapsayan araştırmanın ortaya koyduğu gerçekler şöyledir; Bu işletmeler ailelerin kontrolünde olmakla (diğer işletmelere nazaran)

- Daha üstün finansal değer rasyolarına sahip,
- Daha iyi kar marjlarına sahip,
- Hissedarlarının yatırdıkları kapital üstünden daha iyi getiriye sahip,
- Satış cirolarında daha yüksek büyüme gösteren,
- Net varlıklarında daha yüksek büyüme gösteren işletmelerdir.

2. Amerika'da *Forbes*'te yayımlanan bir araştırmaya göre 800 en büyük borsaya açık işletme arasında aileler tarafından kontrol edilen işletmelerin ortalamada her endüstride diğerlerinden %15 daha karlı olmakta ve %14 daha hızlı büyümektedir.

3. Fransa'daki aile işletmelerinin de aile işletmesi olmayanlara kıyasla daha üstün performans gösterdikleri gerçeği de Société de Bourse Française (SBF – Fransız Borsası) 31 Aralık 1989 – 6 Mayıs 1996 arasında 250 firma arasında yaptığı

derinlemesine analizle ortaya konmaktadır: Borsa endeksi 250 firma bu sürede değer (kapitalizasyon) açısından ortalama % 8.8 büyürken, bunların arasındaki 76 aile işletmesinin büyümesinin %73.3 olduğu görülmüştür.

Bu araştırmaları doğrulayan, ABD'den, İspanya'dan, Almanya'dan ve dünyanın başka birçok köşesinden birçok bulgu vardır. Kısacası, iyi yönetilip oyunun kurallarını iyi koyan ve ona uyan aile işletmeleri dünyanın en karlı, başarılı ve değerli ekonomik varlıkları olmaktadır (Alacaklıoğlu, 2003:8).

O halde aile işletmelerinin sahip olduğu bu gücün stratejik olarak doğru bir şekilde yapılandırılması, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmış bir yapı olarak ekonominin içinde yer alması sağlanmalıdır. Aksi takdirde aile işletmelerinin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri mümkün olamamaktadır (Şakar, 2008:358). Aile işletmelerinin % 70'i ikinci kuşağa geçememekte, geçenlerin de % 50'si üçüncü kuşağa aktarılamamaktadır. Tipik bir aile işletmesinin ömrü ise 24 seneye sınırlı olmaktadır (Argüden, 2009:2). Ting (2009:7)'e göre ise, aile işletmelerinin üçte ikisi ilk kuşakta el değiştirmekte veya batmakta, %5 ila %15 i ise üçüncü kuşağa kadar varlığını sürdürebilmektedir. Aile işletmeleri açısından sürekliliğin sağlanmasında ortaya çıkabilecek bu riskin minimize edilmesi için işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriyel ve kurumsal çevre içerisinde meşruiyet kazanmış olması diğer bir ifade ile kurumsallaşması gerekmektedir (Şakar, 2008:358).

1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile işletmelerinin, aile işletmesi olmayan işletmeler ile kıyaslandıklarında bir takım avantajları ile dezavantajları birlikte taşıdıkları görülmektedir. Aile işletmeleri verimliliklerini, bir taraftan avantajlarını geliştirerek, diğer taraftan dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak arttırabilmektedirler. Ayrıca bu işletmeler, taşınmaları muhtemel avantaj ve dezavantajlar hakkında bilgi sahibi olarak kendilerini etkinlik ve verimlilik üzerine odaklayabilmektedirler (Yıldız, 2008:22).

1.4.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmesi hem kuruluşunda hem gelişiminde hem de mülkiyet ediniminde ama özellikle rekabet ortamında çok güçlü avantajlara sahip olmaktadır (Aronoff, 2004:55). Hızlı karar verebilmesi, gözü kara hareket edebilmesi, “olmazsa olmaz”ı çok zorlaması, aile birliğinden gelen gücün kullanılması, amatör ruhun kaybedilmemesi, karşılıklı saygı ve itaatin daha rahat geliştirilmesi gibi açılardan çok önemli avantajlar aile işletmesi için öncelikle sayılabilmektedir (Curimbaba, 2002:240). Dikkat edileceği gibi bu avantajlar aslında herhangi bir kurumda da sağlanabilmektedir. Ancak çok ciddi zaman ve emek gerekmektedir. Oysa aile işletmesinde bunlar zaten vardır ya da çok küçük bir çaba ile bunlar sağlanabilmektedir (Finch, 2005/b:1, Fındıkçı, 2008:76).

Ailenin işletme yönetimine ilişkin ilke ve inançları da, yaptıkları işteki amaçları yükseltip işten daha fazla gurur duymalarını sağlayarak ailenin örgüt kültürü ile rekabetçiliğini geliştirmelerini sağlamaktadır (Ting, 2009:8).

1.4.1.1. Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlenmektedirler. Sermaye piyasalarında fon temini ve kullanımına yönelik aracı kurumların yaygın olmadığı ülkelerde aile işletmeleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul, nakdi kaynaklarından, mevcut fonların kullanımında ise aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanmaktadırlar. Öz kaynakların, sermayenin belli bir bölümünü oluşturması dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirmektedir.

Ayrıca işletme finansal açıdan zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilmektedirler. Bunun nedeni, işletmenin aile ile bütünleşmiş olmasıdır ve işletmenin iflasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yapmaktan kaçınmamaktadırlar (Yıldız, 2008:22, Sarsenova, 2008).

1.4.1.2. Tanınmış Aile Ünvanının Sağladığı Sosyal Çevre ve İş Çevresiyle İlişkiler

İşletmelerin iş yaşamında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunamayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile işletmeleri ise bu yönden büyük avantaja sahip bulunmaktadır. Tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajla rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olmaktadır (Yıldız, 2008:23). İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasındadır. Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunu çözmeye etkili olmaktadır. Kaynak temininde de kolaylık sağlamaktadır (Ateş, 2005:11).

1.4.1.3. Yönetim Politikalarında Devamlılığı ve Yeknesaklığı Sağlayabilme

Gerek kamu kurumlarının gerekse özel işletmelerin yaşadığı sıkıntıların başında, yönetim politikalarının sürekli olmaması ve yönetici ile birlikte politika ve sistemin de değişmesi gelmektedir. İşletmenin uzun ömürlü olması ve dış çevre ve personele tutarlı bir intiba bırakabilmek açısından son derece önemli olan politikaların sürekliliği ve yeknesaklığın sağlanması, aile işletmelerinin önemli avantajlarından biri olmaktadır. Aynı yöneticinin uzun süre iş başında kalması, takip edilen politika açısından bir süreklilik sağladığı gibi, örgüt kültürü ve iklimi açısından da tutarlılık sağlamaktadır (Yakupogulları, 2001:19).

1.4.1.4. İşletmeyi Taniyan ve Birbiriyle Devamlı Temasta Olan Ortaklara Sahip Olma

Aynı aileden gelme, benzer kültürel özelliklere sahip olma, günün önemli bir bölümünde birlikte olma gibi özellikler sayesinde, aile bireyleri arasında işbirliği ve uyumun sağlanması daha kolay olmaktadır. Aile işletmeleri birbirini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilmektedir. Diğer işletmelerde ise, farklı kültürel özellikler taşıyan

yönetici kadronun bazı konularda uzlaşma sağlayamaması ve işletmede çatışma yaşanması söz konusu olmaktadır (Yakupoğulları, 2001:20, Yıldız, 2008:23).

1.4.1.5. Hızlı Karar Alabilme

Aile işletmeleri rekabet ortamında, yüksek güven seviyesine sahip olma, müşteri ile uzun dönemli ilişki kurma başarısı, pazardaki değişimlere tepki vermek için daha fazla kontrole sahip olma, daha esnek bir yapının avantajlarından yararlanma, müşteri sadakatine verilen önem, paylaşılan değerlerin varlığı, uzun dönemli perspektif, toplumda daha aktif bir rol gibi çok güçlü avantajlara sahiptirler (Chrisman vd., 2003:442, Barker vd., 2004:295, Tammi vd., 2005:2). Bu önemli avantajlarla birlikte, özellikle değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için hızlı karar alabilme ve değişen şartlara uyum sağlayabilme de çok önemli olmaktadır. Rakip işletmelerle rekabet için de hızlı ve radikal kararlar alınması gerekebilmektedir. Aile işletmeleri, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilmektedirler. Aile olmanın avantajlarından yararlanarak düşünceler daha özgürce söylenebilmektedir (Yakupoğulları, 2001:20, Yıldız, 2008:22).

1.4.1.6. Kendini İşe Vermiş Sadık Bir Kadro

Aile üyeleri, işletmenin yeni girişimlerde bulunması ve bu girişimlerdeki başarısında kritik bir rol oynamaktadırlar. Aile işletmelerinin sahip olduğu mali sermaye, toplumsal ilişkiler ve insan sermayesinin bileşimi işletmenin aldığı yeni işlerde başarı olasılığını arttırmakta, ekonominin kötüye gittiği dönemlerde de işletmenin varlığını sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Ancak, tüm aile üyeleri işletmeye katkı sağlamaya yetecek kadar yetenekli ve başarılı değildirler. Bu yetenek eksikliği bir ölçüde aile üyelerinin işletmeye kendilerini adanması ve aidiyet duygularıyla telafi edilebilmektedir (Sharma ve Irwic, 2005:13).

Aile bağları kendilerini iŒe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlamaktadır. Bu sahiplik duygusuyla beraber işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışmaktadırlar. Aile işletmelerinde, örf, adet, ahlak ve vefa duygularına daha çok önem verilmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlarla daha iyi diyalog kurulmakta ve çalışanlara daha çok güven verilmektedir (Yakupoğulları, 2001:20, Yıldız, 2008:23).

1.4.1.7. Uzmanlık

Aile üyelerinin yoğun uzmanlığı aile işletmelerinde üstünlük sağlayan bir unsur olmaktadır. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler ve iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olmaktadır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireyelerinin başkaları yanında çalışmaları yerine aile işletmesinde çalışmayı tercih etmelerine neden olmakta ve daha yüksek tempoda görevlerini yapmaktadırlar. İşe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamamaktadırlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini, işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirmektedir (Ateş, 2005:11, Yıldız, 2008:23).

1.4.1.8. Dinamizm

20.yüzyılın giderek artan dinamik ve belirsiz rekabet koşullarında aile işletmelerinin çevrelerindeki fırsatları keşfetmelerine ve kullanmalarına imkan verecek girişimsel bir mantalite geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Sirmon ve Hitt, 2003:352, Kellermanns ve Eddleston, 2006:809, Zahra vd., 2004:365). İç ve dış piyasalardaki, faaliyet konularındaki değişimi ve gelişimi izleyip ona göre firmaya hareket vermek ise zaman almaktadır. Yeni iş imkanları, yeni teknoloji, yeni ürünler ve genel olarak yeni fırsatlar kaçırılmaktadır. Halbuki aile işletmeleri dinamizm ile bu konularda üstünlük sağlamaktadır. Aile işletmelerinde bürokrasi baskısı daha az olduğu için kendilerini değişen çevre koşullarına daha kolay adapte edebilmektedirler. İşte bu da aile işletmelerine büyük bir dinamizm kazandırmaktadır (Yakupoğulları, 2001:21, Colli vd., 2003:48).

1.4.1.9. Aile Kültürü

Aile işletmelerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolay olmaktadır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilmektedir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkilemekte ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını arttırmaktadır. Bu durum personel için ortak bir amaç duygusu yaşatmaktadır. Belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlamaktadır (Ateş, 2005:10, Yıldız, 2008:23).

1.4.1.10. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları

İşletmeler kurumsallaşmış, halka açıldıkça, ülkeler arasındaki sınırlar yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamaktadır. Küreselleşme sonucunda, işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için, kendileri için en uygun ülkelerde yatırımlar yapmaktadırlar. Aile işletmeleri ise yatırımlarını kendi ülkesinde, özellikle kendi şehrinde yaparak yakın çevreye iş imkanı sunmakta, kriz dönemlerinde yıllarca hizmet vermiş işçisini mağdur etmemeye çalışmaktadırlar (Yakupoğulları, 2001:22).

1.4.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin kuruluşu ve gelişim aşamasında yaşanan başlıca dezavantajlara bakıldığında “kurumsallaşamama” eğiliminin öncelik aldığı görülmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006:110). Aslında aile işletmesi olmayan kurumların da başlıca sorunu kurumsallaşamamaktır. Aile işletmelerinde belirli bir sistematığe geçiş süreci diğerlerine göre daha zor olabilmektedir. Çünkü, girişimci büyük zorluklarla kurup geliştirdiği, evladı gibi baktığı kurumu paylaşmada, başkalarının inisiyatifine bırakmada ciddi zorluklar çekmektedir. Ayrıca, işin sahiplerinin işin başında olmaları, patronların profesyonel kişilerle yarışması, aile içi

sorunların işe yansıtılması, son olarak da “ikinci kuşağın” karşılaştığı sorunlar aile işletmeleri için bir yandan avantajlar sağlarken diğer yandan da dezavantajlı bir durumla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Neubauer, 2003:270, Chua, 2003:91, Sherwood, 2005:44).

1.4.2.1. Finansman Açısından Karşılaşılabilecek Güçlükler

Aile işletmelerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca kredi kullanma konusunda zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun yanında işletme karının paylaşılması konusunda aile bireyleri arasında anlaşmazlık çıkabilmektedir. Karın dağıtılması ve işletmenin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilmektedir. Birinci ve ikinci kuşak arasında, yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilmekte ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2008:23, Sarsenova, 2008).

1.4.2.2. Akrabaların Kayrılması (Nepotizm)

Aile işletmelerinin çok fazla eleştiri aldıkları konuların başında, akrabaların kayrılması ve aileden olmayan çalışanlara farklı muamele yapılması gelmektedir. Özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna vb. yerleştirmesi, bir üst makama terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vs.), başka bir göreve tayin ettirmesi ‘nepotizm’ olarak adlandırılmaktadır. Nepotizm, halk dilinde yaygın olarak “torpil” ya da “kayırmacılık” şeklinde ifade edilmektedir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2003:426). Lee vd. (2003:657)’ne göre, akrabaların kayrılması, ailelerin işletmelerini kendi çocuklarına ya da yakın akrabalara devretmesi ile kendisini göstermektedir. Ancak

bu durum aile işletmeleri için ciddi bir sorun teşkil edebilmekte ve bir bütün olarak, varsa şirket hissedarlarının menfaatlerine de ters düşebilmektedir.

İş ortamı ile aile hayatı birbirinin devamı gibi görülmekte ve aile üyesi olanlara hoşgörülü davranılmaktadır. Bu durum aile üyeleri dışındaki personelde motivasyon eksikliği ve verim düşüklüğü yaratırken, yetenekli profesyonellerin, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu düşüncesiyle görev almak istememelerine veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmalarına sebep olmaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda, önemli yönetim kademelerine eğitim ve yeteneklerine bakılmaksızın aileden birinin getirilmesi, başka bir deyişle, kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulama alanı bulması çok görülen bir durum olmaktadır. Aynı işi daha iyi ve daha başarılı bir şekilde yapabilecek çalışanlar olmasına rağmen, aileden biri olmak ön plana çıkmaktadır. Bu durum da gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesini oluşturmaktadır (Yakupoğulları, 2001:22, İyışleroğlu, 2006:22, Yıldız, 2008:24).

1.4.2.3. Yetkinin Merkezileşmesi

Merkezcil bir örgüt yapısına sahip olma, otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Aile işletmelerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmamaktadırlar. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilmektedir. Günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayırlanamamaktadır (Ateş, 2005:16). Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa), bir sonraki kuşağın gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir (Yıldız, 2008:24).

1.4.2.4. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi

Bir işletmede, verim ve etkinliğin sağlanması ve personelin başarılarının değerlendirilmesi için yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği iş bölümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin birçoğunda, aile üyelerinin aralarında iş bölümüne gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, işletmede çalışan aile dışında olan kişilerin kimin yönetiminde olduklarını, kime bağlı olduklarını bilmemelerine neden olmaktadır. İşletmede formal bir değerlendirme yönteminin veya yazılı iş tanımlarının olmayışı, kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmemesi sonucunu doğurmaktadır. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar kime bağlı olduklarını tam olarak bilebilir ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmesi önlenir (Yakupoğulları, 2001:24).

1.4.2.5. Babaerkillik

İşçi-işveren ilişkilerinde görülen bu durumda, kararların çoğu patron tarafından ve aaslara danışılmadan verilmektedir. Genellikle baskıcı ve yasaklayıcı bir tutum gösteren mal sahibi, verilen emirlere uyulmasını, kararların yerine getirilmesini ve itiraz edilmemesini istemektedir (Yakupoğulları, 2001:25). Ataerkillik yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zafiyetler aile işletmelerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır (Yıldız, 2008:24).

1.4.2.6. Tutuculuk

Günümüzde gelişmiş ülkeler bu başarılarını büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluş ve icatlarla, teknolojilerle gerçekleştiren, dinamik kuruluşlara borçlu olmaktadır. Genellikle mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadır. Aile işletmesinin başında bulunan mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar. Aile işletmelerinde değişime, yeniliğe direnç

gelişmektedir. Uzun yıllar şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duymaktadırlar.

Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkilemekte ve birçok fırsat değerlendirilememektedir. Aile işletmesinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı karar alma avantajı yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilmektedir. Yıllarca devam eden ve kuşaktan kuşağa geçebilen birtakım davranış standartlarının yerleşmesi aile işletmelerinde önemli bir sakınca olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, işletmelerin gelişmelerini olumsuz yönde etkilemekte, rekabet gücünü azaltmaktadır (Ateş, 2005:15).

1.4.2.7. Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile işletmelerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilmekte ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilmektedir. İşletme yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında işletme olumsuz etkilenebilecektir. Aile işletmesinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, işletmede çalışan aile bireyleri ile çalışmayan bireyler arasındaki ilişki, güç ve kontrol kavgaları, varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmaları, görü ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan konulardır. Aile içi sorunların işe yansıtılmaması sağlanmalı ve aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek işletme yönetimine zarar vermesi önlenmelidir (Ward, 2004:3, Günel, 2005:32, Yıldız, 2008:24).

1.4.2.8. Yönetimi Devretme Sorunu

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

Genellikle aile işletmelerinde üst yönetim, işletmenin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklararası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile işletmesinde işletmenin dağılmasına sebep olmaktadır. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları işletmeyi zora sokmaktadır.

Aile işletmelerinde devretme, kurucunun gelecekte işletmeyi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Aksi takdirde, yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması işletmenin yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir. İşletmenin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilmektedir. Dolayısıyla, işletmenin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilmektedir (Yakupoğulları, 2001:25).

İşletmenin gelecekte nasıl bir lidere ihtiyacı olduğunu gösterdiğinden varis seçimi büyük önem kazanmaktadır (Brockhaus, 2004:165). Organizasyonlarda lider, önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Bu nedenle yönetimin devredileceği gelecekteki liderin belirlenmesi ve devir öncesi ve devir sonrası varisin geliştirilmesi, yetenek ve tecrübe kazandırılması çok önemlidir (Cabrera-Suarez, 2005:73).

Aile işletmelerinin patron yöneticileri genellikle sağlıkları elverdiği veya yaşadıkları müddetçe işletmenin başında kalmak istemektedirler. Ailenin yönetime geçebilecek diğer üyeleri de kültürel farklılıklara göre değişmekle birlikte, yönetimin kendilerine bırakılmasını isteme cesaretini gösteremezler. Özellikle patronun emekliye ayrılıp yerini oğluna ya da başka birine bırakması durumlarında, babanın yerine geçecek kişi, babanın işten ayrılması için baskı yapmamalı ve acele etmemelidir. Çünkü, patronun işletmeye olan bağlılığı o kadar büyüktür ki, patron işletmeden hemen kopmamaktadır. Hatta bu bağ o kadar kuvvetlidir ki, babanın yerine geçecek kişinin aceleciliği ve hırsı patronun işletmeden ayrılma karar ve

isteğini azaltabilmektedir. O zaman da yönetim devrinin gerçekleşmesi çok uzun zaman alabilmekte ve hatta gerçekleşmeyebilmektedir (Ateş, 2005:18).

Aile işletmeleri hakkında yapılan araştırmaların odaklandığı konulardan biri de “önceki kuşağın yönetimdeki etkisi”dir. Birden çok kuşağın bulunduğu aile işletmelerinde kurucunun gölgesi yönetimin ve alınan kritik kararların üzerinde bulunabilmektedir. Böyle bir durumda, “yönetimin devri” tam olarak gerçekleşmeyip yönetimi devralanları kısıtlama ve işletmenin performansını olumsuz etkileme gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Lussier ve Sonfield, 2004:2).

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre; aile işletmelerinin %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. İkinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin oranı %20’yi geçmemektedir. Bu yüzde yirminin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. Başka bir araştırma da, ABD’deki aile işletmelerinin ortalama ömürlerinin 24 seneye sınırlı olduğunu göstermektedir (Kırım, 2007:5). Ortadoğu ve Güney Asya ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre ise aile işletmelerinin %40’ı 2. kuşağa kadar başarıyla yaşayabilmektedir (Ward, 2004:5).

Yönetimin devri, aile işletmelerinin sürekliliğinde büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme bu krizi aşabilirse yaşamını devam ettirebilmekte; eğer aşamazsa ve zamanında yönetim devri gerçekleşmezse, işletme dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006:810). Ayrıca yönetimin zamanında ve usulüne uygun devredilmesiyle, yönetimi devralan aile üyesi veya profesyonel yöneticinin, hissettiği aidiyet duygusu ve aldığı sorumluluk karşısında, işletmenin devamlılığının sağlanmasına ve örgütün gelişmesine önemli katkıları olmaktadır (Sharma ve Irvic, 2005:17).

1.4.2.9. Yönetim Kadrosunu Oluşturma Güçlüğü

Aile işletmelerinde genellikle yönetim kadrosunu aileden bireyler doldurmalarına rağmen, özellikle belli büyüklüklere ulaşan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdamı zorunlu olmaktadır. Ancak, aile işletmeleri diğer işletmelere göre profesyonel yönetici bulma konusunda daha fazla sıkıntı çekmekte ve tecrübeli yöneticileri kendi işletmelerinde çalıştırmak için ikna etmekte zorlanmaktadırlar. Çünkü, aile işletmelerinde yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalardan dolayı pek çok profesyonel yönetici, bu ilişkiler ağının içine düşmek istememektedir. Ayrıca, dışarıdan gelecek yöneticinin, hem iş çevresine hem de aile çevresine ve düzenine kendisini adapte etmesi gerekecektir. Aile üyeleri ile olan ilişkileri, kendi geleceğini etkileyebilecektir. Bu gibi sorunlar nedeniyle, birçok profesyonel yönetici aile işletmelerinden gelen iş tekliflerine karşı çekingen davranmaktadırlar. Bu yüzden de, eğer aile üyesi bireylerden gerekli eğitimi tamamlamış olanlar yoksa, aile işletmelerinde iyi bir yönetici kadrosu oluşturmak zorlaşmaktadır (Yakupoğulları, 2001:27, Lussier ve Sonfield, 2004:3).

1.4.2.10. Yönetim Personelinin Eğitiminin İhmal Edilmesi

Aile işletmelerinde iyi bir yönetici kadrosu kurulsa bile, bu kadronun eğitilmesi sorunu ortaya çıkacaktır. Hızla değişen ve gelişen dünyasında, yöneticilerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için eğitime tabi tutulmaları, hem işletme için hem de kendileri için hayati bir önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde, yöneticiler birden çok görevi üstlendikleri için, kendilerini eğitmek için zaman ayıramamaktadırlar. Bu tür yönetici eğitimleri, ya işletme içerisinde düzenlenen eğitim programları yoluyla ya da üniversitelerin düzenledikleri yönetici eğitim semineri yoluyla gerçekleştirilmektedir. Büyük ve kurumsallaşmış işletmelerde yöneticinin eğitimine ve gelişmesine her zaman için daha fazla zaman ve kaynak ayrılabilirken, aile işletmelerinde gerek zaman gerekse kaynak darlığı yüzünden yöneticilerin eğitimine gereken önem verilmemektedir (Yakupoğulları, 2001:28).

1.4.2.11. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi

Aile işletmelerinde önemli bir dezavantaj kümesi de kurumda öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesidir. Yazılı belgeler, istatistiki veriler ve analizler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme eğilimi nedeniyle objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir olduğu düşünülen kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur. Tepe yönetimdeki girişimci, birçok işi kendi zihninde bitirdiği için başkalarının bunu bilme ihtimali zorlaşmaktadır. Öngörülerini, bütçelerini ve kendince planlamayı da girişimci yapmaktadır. Genellikle insanlardan beklediği de zihnindeki bu kurgulara da uygun hareket etmeleridir. Bu kurgular yeterince paylaşılmadığı, tartışılmadığı için her geçen gün farklı bir bakış geliştirilebilmektedir. Sonuçta kurum günlük çözümlerle günü kurtarmaya yönelebildiklerinden çözüm için kurum tepe yöneticileri arasında sistemli toplantı ve istişarelerin yapılması önem kazanmaktadır (Yıldırım, 2007:21, Fındıkçı, 2008:77).

1.4.2.12. Motivasyon Eksikliği

Aile işletmelerinde, işletmeye dahil olan yeni kuşakların, zaman içerisinde kolaylıkla ve çok genç yaşta üst yönetim pozisyonlarında görev almaları ve işletme kontrolünün aile üyelerinde olması nedeniyle de bu pozisyonlarda uzun süre kalacak olmaları, aile üyelerinden olmayan profesyonel yöneticiler için ciddi anlamda motivasyon kırıcı bir sorun teşkil etmektedir (Bates vd., 2000:1).

Her yönetici ve işletme için en önemli problem, farklı ihtiyaçlara sahip olan insanları işletmenin amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirileceğidir. İyi bir yönetici kadrosunun kurulması ve bunların iyi şekilde eğitimi kadar, yönetici personelin motivasyonu da önemlidir. Profesyonel yöneticilerin, aile işletmelerinde kalmalarını sağlamak ve başarılı olmaları için, yöneticiye işletmenin bir parçası ve işletme için önemli olduğunu hissettirmek gerekmektedir. Öte yandan, aile çekişmelerine ve aileden gelebilecek aşırı müdahalelere karşı güvence vermek, sosyal güvenliğini temin etmek, çalışmanın ve başarının ödüllendirilmesi suretiyle hem yöneticileri hem

de diğ er ç alış anları teş vik etmek, kiş ilerin aile ü yeleri olup olmamalarına bakmadan, performanslarına göre ücret ö demek bütün personel için motive edici uygulamalardır (Yakupoğ ulları, 2001:29).

Tablo 1.3’de Aile iş letmelerinin güçlü ve zayı f yönleri maddeler halinde verilmiş tir.

Tablo 1.3. Aile iş letmelerinin Güçlü ve Zayı f Yönleri

Güçlü Yönler	Zayı f Yönler
Uzun dönemli bakış	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi	Karmaşık örgüt yapısı
Menkul kıymetler piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok	Farklı kuşakların birlikte yönetimde yer alması
İş letmenin ele geçirilme riski çok az veya hiç yok	Dağ ınık yapı
	Kurucunun gelişmelere-yeniliklere ayak uyduramaması
Gurur kaynağ ı olarak aile kültürü	Belirsiz görev dağılımı, hatır için yetki ve sorumluluk verilmesi
İstikrar	Akrabaları kayırma
Güçlü bir aidiyet duygusu	Aile önceliklerinin iş letmecilik gereklerinin önüne geçmesi
Liderlikte süreklilik	Yetersiz ve yeteneksiz üyelerine karşı tolerans
Zor dönemlerde esneklik	Eş it olmayan ödül sistemi
Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüş türme istekliliğ i	Sorunlu çocuk sendromu
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişisellik	İş lere yetişememe
Esneklik	Ş iddetli çatış ma
Finansal çıkarlar	Fazla hızlı karar verme
Büyük başarı kazanma olanağ ı	Aile iç i anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Kapsamlı iş bilgisi	Babaerkil/otokratik kurallar
Aile ü yeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Değ iş ime karşı direnç
	Gizlilik
	Bağ ımsız kişilikli ç alış anlara uygun ortam
	Finansal zorluklar
	Aile bireylerinin iş letmeyi kendi çıkarları için kullanabilmesi
	İş letmeye katkı ve gelir arasında dengesizlik
	Veliaht seçme sorunları

Kaynak: ATEŞ Özgür, 2005, Aile Şirketleri : Değ iş im ve Süreklilik, ASO Yayını, Ankara, Haziran , s.19’a, Kets de Vries M.F.R., 1993, The Dynamics of Family Controlled Firms:The Good and The Bad News, American Management Association, New York, s. 313’ den; ilaveler yapılmış tir.

BÖLÜM II

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE KUŞAK ÇATIŞMASI

2.1. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Aile işletmelerinde belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere parasal kaynak, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanacak kararlar alma ve alınan kararları uygulamaya süreçleri olarak tanımlanabilen yönetim, işletmelerin tüm birimlerinde ve kademelerinde büyük öneme sahiptir. Bu tanımlamanın temel noktası, ulaşılması gereken işletme amaçları ve amaçlara ulaşmada gereksinim duyulan maddi ve manevi kaynakların uyumlu ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesi ile ve işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütmektedir.

İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında yani amaçlara ulaşma derecesinin yüksek olmasında planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının başarıyla uygulanması büyük önem taşımaktadır. Özellikle aile işletmelerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütmeye çabası içine girmektedir. İşletme büyüdükçe kurucu yönetici işlere yetişememekte ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirmektedir. Genelde bu bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınırlanmamaktadır. Aile ferdi olmaları yeterli görülmektedir. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve yetenektir. Etkili olabilme için bir yöneticinin bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir (Tanta vd., 2003/a:548, Güven vd.,2003:315).

Yönetim fonksiyonlarının optimal biçimde yerine getirilmesi, profesyonel bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma

sağlanamadan işletme sahip/yöneticilerinin çevresel değişim hızının sürekli arttığı günümüzün rekabetçi küresel ortamında uygun stratejileri belirleyip uygulamaya geçirebilmesi kolay olmamaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

Daha geniş açıdan bakıldığında, yönetimdeki bazı sorunlar Tablo 2.1./a ve Tablo 2.1/b' de ki gibi gösterilebilir (Ünlü ve Selek, 2003);

Tablo 2.1/a. Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Kar	Kar yönelimli; kar kesin bir hedeftir Kar /Kazançlar Oranı. Uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir	Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını çoklamaktır
Planlama	Biçimsel, sistematik planlama İşletme planı ile bölümlerin planlarının Koordinasyonu Sermayenin belirlenmesi	İnformal ve özel planlama çalışmaları
Organizasyon	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	Birbiri üzerine binen ve sorumlulukları içeren informal yapı
Kontrol	Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içeriyor	Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	Düzenli raporlar Stratejik kararlar Resmi tutanaklar Kurulun alt komiteleri	Kurulu aile oluşturur Sık olmayan toplantılar Zayıf işletme yönetimi
Yönetim Geliştirme	Kurul politika geliştirir Planlı yönetim geliştirme Gereksinimlerin belirlenmesi Programların tasarlanması	Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme

Kaynak: ÜNLÜ Esin S., SELEK Ahmet S., 2003, "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s.13

Tablo 2.1/b. Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Sistemler	Açıkça belirlenmiş, Enformasyon teknolojisi stratejisi Ana bölümlerden önce pazarlama, pazar araştırması bölümü Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece Yapısı Performans değerlendirme İnsan kaynakları enformasyon sistemi Üretim kontrol Kalite kontrol Verimlilik ölçümü	Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok
Bütçeleme	Standart ve sapmalara göre yönetim	Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	Belli başlı ve büyük yeniklere yönelim, büyük riskleri büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	Katılımcı liderlik biçimleri	Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapsınlar” biçiminde liderlik arasında değişir.
Kültür	İyi tanımlanmış kültür herkes tarafından anlaşılmalı vizyon, misyon ve değerler	Üstünkörü tanımlanmış bir “aile kültürü” Aile kültürü/ kurucunun kültürü ile Eşdeğer

Kaynak: ÜNLÜ Esin S., SELEK Ahmet S., 2003, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s.13

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonlarına ait sorunlar olan planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, koordinasyon sorunları ve denetleme sorunları şöyledir;

2.1.1. Planlama Sorunları

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir bölümü olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda planlama fonksiyonu, toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında söz konusu değişimlere uyum sağlamak amacıyla yapılarında rastgele değişimlerin oluşumuna engel olarak bu tür olaylara karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarını sağlamak suretiyle sorunsuz bir biçimde uyum sağlamalarına büyük oranda yardımcı olabilmektedir. Planlama, riskleri minimize ederken olanakları da optimal bir biçimde değerlendirme olanağı vermektedir. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılırken büyük ölçekli aile işletmelerinde stratejik planlar önem kazanmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

Aile işletmelerinde planlama yapılamamasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2003:46);

- Geleceğin planlanmaması, yani, sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Sadece işletme planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması,
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,
- Aile ve işletme misyonunun netleştirilmemesi,
- Aile ve işletme vizyonlarının olmaması/birbirleriyle uyumlu olmaması.

Aile işletmelerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın ve baskı altında yönetimin işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir (Tanta vd., 2003/b:584). Ayrıca, aile işletmelerinde tepe yönetimin

işletme sahibi tarafından stratejik kararlar alabilme konusunda yetkilerle donatılmaması, tepe yönetiminin gerekli kararları alabilmesini güçleştirecektir (Akgemci ve Sevinç, 2003:515).

Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere yönetimde yer verilmeli ve beyin takımı oluşturulmalıdır. Bu ekip, işletmenin amaçları yönünde çevre analizi, işletme değerlemesi yapmalı, alternatif stratejileri değerlendirmeli ve uygun stratejinin seçimi için çalışmalıdır. İtalya'daki 18 aile işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada, gelecekte işletmede yönetici olacak aile bireylerini stratejik planlama sürecine katmanın onların becerilerinin, iş bilgilerinin ve ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Karabulut, 2008:651, Dyer, 2006:267).

Bütün bunlar dikkate alındığında işletmelerin varlığını sürdürebilme, rekabet edebilme, hedeflenen amaçlara ulaşabilme ve teknolojik gelişmeleri yakalayabilmeleri açısından önemli bir fonksiyon olan planlamanın yönetici ve girişimci arasında karşılıklı bir ilişkiye neden olacağı bilinmektedir. Çünkü yönetici de girişimci gibi her zaman tek başına planlama yapmak için yeterli yetki ve kapasitede olmayabilir. Bazen girişimcinin fikrini ve katkısını talep etmek durumundadır (Güven vd., 2003:316).

2.1.2. Örgütlenme Sorunları

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla bireyin koordineli bir biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütlerin etkinliklerini sağlamak için, ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım denmektedir. Bir grup olarak bireylerin birlikte çalıştıkları işletmelerin, başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür. Diğer bir anlatımla örgütlenme ya da örgütsel tasarım, örgütün görevlerini koordine ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Böylelikle görevler, çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilmektedir.

Örgütlemelerde en önemli nokta, örgüt yapısının biçimlendirilmesi ve görevlerin ortak amaçlara uygun olarak dağıtılmasıdır. Bu bağlamda örgütlenme bir amaçtan öte işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir yönetsel fonksiyondur (Akgemci ve Sevinç, 2003:516).

Aile işletmelerinde örgütlenme alanındaki sorunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2003:46);

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin uygulanmaması, by-pass'ların yaşanması,
- Girişimcinin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek, personelin objektif kriterler yönünde seçilememesi,
- Aile üyelerinin kurallara uymamaları,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının belirsiz olması,
- Girişimciye bağlı işletme yapısının varlığı.

Aile işletmelerindeki önemli örgütlenme sorunlarından biri, nitelikli eleman eksikliğidir. Organizasyona katılan üyelere kan bağına bakılmakta, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık, tecrübe ve beceri gibi vasıflar göz ardı edilmektedir. İşe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilmektedir. Formal bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. İşe alım, performans değerlendirme, terfi, ücretlendirme süreçlerinde aile üyelerine ayrıcalık tanınmakta (nepotizm), aile üyeleri işten atılmamaktadır (Tanta vd., 2003/a:549, Karabulut, 2008:652).

Örgüt yapısının merkezîyetçi olması, karar almada aile üyelerinin etkin olması, önemli kararların aile ortamında alınması, profesyonel çalışanların aile üyeleriyle eşit görülmemesi, ailedeki rollerin ve görevlerin, işteki görevlerle ve rollerle çatışması da örgütlenme fonksiyonuna yönelik diğer sorunlar arasındadır. Örgüt yapısı da tam olarak netleşmemektedir. Dolayısıyla, işletme sahibi işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenmekte ve bütün yetki ve sorumlulukları

üzerinde toplamaktadır. Başkalarını dinlemediği için, tehditler büyümekte, fırsatlar kaçmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirlemektedir. Aile işletmelerindeki bir başka sorun ise, danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesidir (Tanta vd., 2003/a:550, Karabulut, 2008:652).

İş bölümünün olmaması, iş gücü devir oranının yüksek olması, yetersiz ve verimsiz haberleşme de örgütlenme sorunları arasında yer almaktadır. Bu anlamda da örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken, iş tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, denetim alanı ve yetki devri vb. konular netlik kazanmalıdır (Akgemci ve Sevinç, 2003:516).

2.1.3. Yürütme Sorunları

İşletme yönetiminde, planlama, organizasyon, işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmenin başında bulunan yönetici, planı yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmektedir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu, yürütmedir. Bu fonksiyonla başarılı olabilmek için insanlarla iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Yürütme olarak tanımlanan bu işlevin amacı işgörenlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini sağlamaktır. Yürütme, planlara göre bir organizasyonu harekete geçirecek yönetsel bir faaliyettir (Güven vd., 2003:317).

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin sorunlar aşağıda belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2003:46);

- Girişimcinin reaktif yaklaşıma sahip olması,
- Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri,
- Girişimcinin işletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- İşletmenin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,

- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretlendirme sisteminin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi,
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,
- Harcamaların kontrolünde, aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması.

Yetki ve sorumluluk verebilmek için personelin yeterince tanınması işi yapabilecek eleman olup olmadığının bilinmesi gerekmektedir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilmekte ve büyüyerek yöneticiye ulaşmaktadır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır. Aile işletmelerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Gerekli bilgi ve veri tabanı, işletmenin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmamaktadır. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulmaktadır (Tanta vd., 2003/b:585).

Diğer bir yapısal sorun ise, aile işletmelerinde çalışanlar arasında büyümeye yönelik söylentilerdir. Yetersiz ve verimsiz iletişimin bulunduğu bu tür ortamlarda gerçek dışı haberlerin yaygın olması kaçınılmazdır. Böyle bir durum çalışanların moral-motivasyonu açısından olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden işletmede büyümeye yönelik alınacak kararlarda üst yönetimin çalışanlarla diyaloga girerek

gelecekte neler olabileceği yönünde bilgilendirilmeleri çalışanlar üzerinde psikolojik açıdan olumlu etkiler yaratabilecektir (Akgemci ve Sevinç, 2003:517).

Aile işletmelerinde yürütme aşamasında emir-kumanda ilişkisi bulunmayabilmektedir. Sahip/yöneticinin emir vermek ve yönerge dağıtma gibi formel işlemlerle birlikte bilgi vermek, yol göstermek, motive etmek gibi olumlu, barışçıl ve demokratik yöntemleri de kullanması, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli roller oynayacaktır (Akgemci ve Sevinç, 2003:516, Karabulut, 2008:652).

Aile işletmelerinde, iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilmektedir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulmaktadır. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu olmamaktadır. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Aile işletmelerinde, yürütme fonksiyonu ile ilgili bir başka sorun ise personelin eğitimi için bütçe ayrılmaması, personelin gelişmesine, yetkilendirilmesine ve fikirleriyle işletmenin gelişmesine katkıda bulunmasına önem verilmemesidir. (Tanta vd., 2003/b:586, Karabulut, 2008:653).

Özet olarak yürütme fonksiyonu, örgüt içinde yer alan personelin görevlerini, işlerini iyi ve etkili yapmayı amaçlamaktadır. Hedeflenen ideal yöneticilik tarzında, başarılı bir yürütme fonksiyonun icrası için etkili ve verimli personeli ödüllendirmek gerekmektedir. Çünkü ödül çalışanların performansını olumlu bir şekilde motive etmektedir. Bu nokta itibarı ile verilecek ödül miktarının ve içeriğinin belirlenmesinde yöneticiler ile girişimcilerin ortak hareket etmesi gerekmektedir (Güven vd., 2003:317).

2.1.4. Koordinasyon Sorunları

İşletmelerin farklı bölümleri, görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması, işletmeler için yaşamsal bir öneme sahiptir. Koordinasyon bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zamanı ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için

birbirlerini tamamlamayı sağlamak, bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması işlevini yerine getirmektedir. Planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi ancak bu fonksiyonla sağlanabileceği düşünülürse bu yönetsel fonksiyonun ilk ve temel şartı, sayılan bu işlevlerin ayrı ayrı ve optimal bir biçimde yerine getirilmesi olmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2003:517).

Koordinasyon fonksiyonuna ilişkin sorunlar aşağıda kısaca sıralanmıştır (Karpuzoğlu, 2003:47, Karabulut, 2008:653);

- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,
- Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları,
- Nepotizm,
- Çıkar çatışmaları,
- Etkin haberleşmenin sağlanamaması,
- Yüksek iş gücü devir oranı.

İşletme içerisinde koordinasyon eksikliğine sebep olan değişik faktörler bulunmaktadır. Örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyondan sorumlu kişilerin aile üyeleri olması, haberleşmede profesyonel çalışanların ihmal edilmeleri, haberleşme için teknolojik yöntemlerden faydalanılmaması, aile işletmelerinde koordinasyon fonksiyonuna yönelik başlıca sorunlardandır (Karabulut, 2008:653).

Aile işletmelerinde, yetersiz ve verimsiz haberleşme de söz konusudur. Bölümler arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve bilgi akışı bulunmamaktadır. Kayıtlar zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulmaktadır. Bunun nedeni aile işletmelerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardımı almamaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, personelin ödüllendirilmemesi ve terfi

olanaklarının kısıtlı oluşu, kilit birimlere genellikle aile üyelerinin getirilmesi iş gücü devir oranının yüksek olmasına yol açmaktadır. (Tanta vd., 2003/a:551).

Bir başka sorun ise, uygun ortam ve malzeme yetersizliğidir. Bu eksikliklerin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması için yöneticiler ile girişimcinin ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Çünkü malzeme ve uygun ortamın hazırlanması birinci derecede girişimcinin görevleri arasında bulunmaktadır. Bu açıdan girişimci ile yöneticiler arasında ilişkiler söz konusu olmaktadır (Güven vd., 2003:317).

Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinin işlevsel farklılaşma zorunlulukları koordinasyon sorunları yaratabileceğinden profesyonel yönetime geçiş aşamasına gelindiğinde işletme sahip/yöneticileri ile profesyonel yöneticiler arasında işletme amaçları, vizyonun belirlenmesi, stratejik kararların alınması vb. konularda ortak kararlar alınması olası çatışmaları engelleyebilmektedir. Çatışma nedenleri, yöneticilerle çalışanlar arasında etkin ve verimli koordinasyonun kurulmasıyla minimum seviyede tutulabilmektedir.

Koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde;

- Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girip her bölüm diğer bölümlerle uyum içinde çalışmaktadır,
- Her bölüm diğer bölümlerin yaptıklarından haberdar olmakta ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasındaki ilişkilerin içeriğini bilmektedir,
- Bölüm, eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve durumuna uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurmaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2003:517).

2.1.5. Denetleme Sorunları

Denetleme fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin

karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Denetleme fonksiyonu planlama, örgütleme, yürütme ve koordinasyondan oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırmakta ve saptamaktadır (Akgemci ve Sevinç, 2003:517).

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren denetleme fonksiyonuna ilişkin başlıca sorunlar aşağıda sıralanmaktadır (Karpuzoğlu, 2003:47, Karabulut, 2008:653);

- Her bir işin işletmeye olan katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,
- Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir şekilde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarının tespit edilmemesi,
- Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi,
- Denetleme kriterlerinin bulunmaması,
- Sistematik olarak kontrol yapılmaması,
- Kontrol sürecinde bilimsel ve teknolojik yöntemlerden yararlanılmaması.

İşletme faaliyetleri sonucunda belirlenen amaçların gerçekleşmesi, sahip olunan kaynakların tüketimi, oluşan hata ve eksikliklerin bulunması, belirlenen hedef ile ulaşılan nokta arasındaki sapmanın ortaya çıkması ile ilgili tüm detayların girişimciler ile paylaşılması gerekmektedir. Girişimci işletme içinde faaliyetlerin amaca ulaşip ulaşmadığını kendi gözlemleri ile yöneticilerin raporlarını karşılaştırarak bir sonuca ulaşmak istemektedir (Güven vd., 2003:318).

Çalışanların ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için aile üyelerinin işletmeye ait bilgilerini

yöneticilerle paylaşması ve onların da ilgili olduğu konularda görüşlerinin alınması, işletmenin daha rasyonel kararlar almasını sağlayacaktır. Kontrol sürecinde aile işletmelerinin yaşadıkları en önemli sorunlardan biri, sahip/yöneticinin işletme ile ilgili bilgileri paylaşmaması ve alınacak kararlar üzerinde kendisinden başka kimsenin etkisinin olmamasını istemeleridir (Akgemci ve Sevinç, 2003:518).

Denetleme fonksiyonunun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önseziler önem kazanmaktadır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler yerine, güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem vermektedir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı artmakta ve etkili bir kontrolün yapılması güçleşmektedir. Kontrol noktaları genellikle ön kontrol ya da süreç sırasında kontrol değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktada yapılmaktadır. Denetim genellikle muhasebe denetimleri şeklinde olup, kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilasları önleme esasına dayanmaktadır (Tanta vd., 2003/b:587).

Günün değişen koşullarına uygun yapıyı kuran ve rekabetçi koşullarda başarıyla varlığını sürdüren bir aile işletmesi olmak için, amaçlarla uyumlu, standartlardan sapmaları en kısa zamanda gideren, esnek, öz denetimi teşvik eden ve tüm çalışanları kapsayan bir denetim sisteminin kurulması gerekmektedir. Buna ilave olarak, kontrolün etkinliğinin sağlanması ve işlerlik kazanması için, kurumun işleyişine uygun standartlar, yönetmelikler, prosedürler oluşturulmalı, raporlama sistemi kurulmalı, iş süreçleri belirlenmeli, performans değerlendirme ve ölçme sistemi kurulmalı, maliyetler incelenmeli ve kritik kontrol noktaları analiz edilmelidir. Ayrıca, kontrol sürecine, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler ve personel kadar, aile üyeleri de dahil edilmelidir (Karpuzoğlu, 2003:51).

Aile işletmelerinin başarılı olmaları için aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerin, işletmenin sorunlarının farkında olmaları ve bu sorunları çözmek için birlikte, gerekiyorsa danışmanların da desteğiyle çalışmaları önem kazanmaktadır (Karabulut, 2008:653).

2.2. AİLE İŞLETMELERİNDE YETKİ DEVRİ

Yetki, karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

Koçel (2003)'e göre yetki, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye mevkiyi işgal ettiği için verilmektedir. Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanmaktadır. Görevlendirme ve yetki devri anlamında bakıldığında Nelson (1994), yetkiyi, bir insanın başka bir insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren birisinin bir unvandan, bir rütbeden bir ayrıcalıktan çıkardığı etki olarak tanımlamaktadır (Ergül, 2006:5).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilmektedir. Yetki devrinde esas, yönetici işin sonunda hala sorumlu kişidir ve gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendisine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. (Rodoplu, 2001:73).

Böyle bir devir işinde genellikle üç özellik bulunmaktadır (Ergül, 2006:7);

- Asta belirli işlerin devredilmesi,
- Asta karar verme hakkının devredilmesi,
- Astın kendisine devredilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu alması.

Yetki devri çağdaş yönetimin temel işlevlerinden biridir. Zira, yöneticilerin örgütlerini başarılı, etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için, astlarına yetki devretmeleri yönetsel bir zorunluluktur. Bu yüzden yetki devreden yöneticiler daima başarılı yöneticilerdir. Yetki devri ilk anda çok doğal ve kolay bir iş gibi

görünmesine rağmen birçok kuruluştta sağlıklı bir yetki devrinin uygulanamadığı gözlenmektedir. Girişimcilerin bir kısmı gerektiğinde yetki ve sorumluluklarını devretmede isteksizdirler. Tek adam olma psikolojisi, en büyük tutku olmaktadır (Ergül, 2006:9).

Ayrıca, yöneticinin görevlerin niteliğinden emin olmaması, neyi ve nasıl devredeceğini bilmemesi, astlarının yetenek ve niteliklerini tanımaması, yetki devrini sadece yardım anlamında sınırlı tutması, yetki devrettiği astlarına yardımcı olmaması, onları yalnız ve zor durumda bırakması, astlarını yetiştirme ve geliştirme istek ve eğiliminde olmaması, etkili bir takip ve denetim sistemi kuramaması, ekip yönetimini ve katılımcı-demokratik yönetimi benimsememesi, tek kelimeyle, otoriteyi elden bırakmaması ve risk almaması yetki devrini engellemektedir. Yetki devri işletmede yer bulmazsa, işletme muhtemelen büyüemeyecek, stratejik hedeflerine ulaşamayacaktır (Rodoplu, 2001:79, Ergül, 2006:37).

Yetki devriyle yönetici belli bir sorun üzerinde yoğunlaşabilecek özel yetenekli insanları delege etme yoluyla bir takım dahilinde bir araya getirebilmektedir. Yetki devri yöneticiye daha fazla işi başarırken yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmesine de imkan tanımaktadır. Astlar ise yetki devriyle yeteneklerini geliştirme, katılımcılık gibi özellikler kazanmanın yanı sıra daha kolay terfi imkanı bulabilmektedirler. Yetki devretmeyen yöneticiler de, kendi gelişimlerini kısıtlamış olmaktadır (Ergül, 2006:9).

Yetki devreden yöneticiler bazı riskleri de üstlenmektedirler. Bu yüzden yetki devri yapıldıktan sonra yönetici, çalışanların başarıya ulaşabilmesi için onlara destek vermeli, dikkatini daha da arttırmalı ve koordinasyonu sağlamalıdır. Tepeden başlayan yetki devrinde, yöneticinin rolü harcanan çabaları koordine etmek, kaynakları bulmak, stratejik planlamalar yapmak ve astlarına yön kazandırmaktır. Çalışanların işletmeyle bütünleşip büyük bir organizasyon haline gelmesi için yöneticinin onlara gerekli ortamı ve bilgiyi sağlaması gerekmektedir. Bu yapı içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirebileceklerdir. Böylece, işletme gelecek için yeterli bir kadroya sahip olabilecektir (Rodoplu, 2001:79).

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörenlere yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmemelidir. Aile bireylerine de tıpkı aile dışı işgörenler gibi uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirme yapılmalıdır. Aile bireylerinden işe uygun nitelikleri taşımayanlara sırf aile üyesi oldukları için yetki devri yapılmamalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:501).

2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMASI

2.3.1. Çatışma Yönetimi

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş ifade ile çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlıktır. Sonuçta nasıl tanımlanırsa tanımlansın her tür çatışmanın içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır (Yelkikalan, 2003:4).

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle 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 düşünülebilmektedir. Yaşamının devamı için gerek fizyolojik gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine itmektir (Evcimen, 2007:1).

Modern yönetim yaklaşımına göre işletme organizasyonlarında çatışmaların varlığı kaçınılmaz olmaktadır ve bu firma için kötü bir şey değildir. Özellikle aile kurallarının etkin olduğu işletmelerde çatışmanın önü kesilmelidir anlayışı bulunmaktadır. Oysa iyi yönetilen bir çatışmanın firma için yarar getireceği

bilinmelidir. Çatışmanın azı işletme organizasyonunda durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olurken, çatışmanın şiddetli olması da personel arasındaki işbirliğini azaltmakta, iletişim kesilmekte, karar verme süreci zayıflamakta, işler tıkanmaktadır.

Örgütsel çatışma başladıktan sonra örgüt içinde canlanma, ekonomik sistem içinde yaşadığına dair işaretler vermeye başlamakta ve işletmeyi hareketlendirmektedir. Ancak bu çatışmanın kontrolden çıktığı noktada, artık işler hakim olunamaz bir hal almakta ve işletmelerin performansı bu çatışmadan olumsuz etkilenmeye başlamaktadır. Aile işletmeleri sosyoekonomik çevrede hayati öneme sahip olmaktadır. Yöneticiler zamanlarının en az %20 sini çatışma konusuna ayırmaktadırlar. Bu orana bakıldığında çatışma konusu yönetimin diğer önemli konuları kadar zaman almaktadır (Finch, 2005/a:6).

Çatışma işletmeler için sorun olan bir durum olarak görülmemelidir. Aksine çatışmalar farklı bakış açılarını ve çözümleri gün ışığına çıkarabilmektedir. Ayrıca potansiyel problemlerde ortaya çıkmış olmaktadır (Güngör Ak, 2006:148, Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008:379).

Çatışma, net olmayan, tahmin edilemeyen ve anlaşılmayan durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar, bireylerin kabul ve beklentilerine uygun hale getirilirse, işin yönetilmesi ile ilgili aile üyeleri arasındaki fikir ayrılığı kaçınılmaz olmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009:78).

Çatışma aile işletmelerinin baskın özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Aile işletmesi ve diğer işletmeler arasındaki temel fark, aile işletmelerinin hem iş hem de aile çıktıları ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Aile işletmeleri kâr ve süreklilik gibi konularla ilgilenmenin yanı sıra aile üyelerinin katılımı, tatmini gibi pek çok konuyla da ilgilenmektedir. Bir işletmede aileden olma çok çeşitli çatışmaları da beraberinde getirmektedir (Aykan, 2008:139).

Yani aile işletmelerinin aile ve işletmeden oluşan iki ögeli kompleks yapısı çatışmalar için zemin hazırlamaktadır. Bu durum aile üyeleri arasında kardeşler arası rekabet, çocukların ve ailenin amaç farklılıkları, evlilik anlaşmazlıkları, kimlik çatışmaları ve sahiplik durumları gibi diğer işletmeleri etkilemeyen psikodinamik etkenlerle açıklanabilmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2004:209).

Genel olarak örgütlerde çatışmanın ortaya çıkma nedenleri Tablo 2.2’de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Çatışmanın Nedenleri

YAPISAL FAKTÖRLER	BİREYSEL FAKTÖRLER
1-İşbölümü ve yetki belirsizliği	1-Beceri ve yetenek farklılıkları
2-Fonksiyonel bağımlılık	2-Kişilik farklılıkları
3-Kıt kaynaklar	3-Algılamada farklılıklar
4-Amaç farklılıkları	4-Ahlaki değerler
5-Statü farklılıkları	5-Duygular
6-Örgütün büyüklüğü	6-İletişim eksiklikleri ve engelleri

Kaynak : CEYLAN Adnan vd., 2000, “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı:2

Aykan, (2008:139)’ a göre, aile işletmelerinde çatışmaların görülme nedenleri şu şekilde açıklanmaktadır;

- Aile işletmelerinde aile, çatışmaya karmaşıklık eklemektedir. Aile üyeleri işletmede sahip, yönetici, çalışan ya da paydaş olarak bulunabilmektedir. Bu durum aynı zamanda kimlik ve rol çatışmalarını da beraberinde getirmektedir. Bir diğer çatışma nedeni, aile ile ilgili başta nepotizm olmak üzere iş-aile çatışmaları, kardeşler arası rekabet, aile üyeleri arasındaki adaletsizlik davranışları ya da algılamaları gibi konuların işletme konularından öncelikli olabilmesidir. Bu durumda işletme konularından önce aile konularının çözümünü gerektirmektedir.

- Aile kuralları ve işletme kurallarının çatışması aile işletmelerinde bir diğer problem alanını oluşturmaktadır. İşletme sahipleri genellikle işletme içinde kuralların etkileşimini sağlamaktadırlar. Fakat iş yerinde çok sayıda aile üyesinin çalıştığı durumlarda aile kurallarının daha baskın olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde diğer çatışma nedenleri arasında kuşak çatışması, devir problemleri ve profesyonel yönetici problemleri yer almaktadır. Bu tür çatışmalar daha çok yönetimde birden fazla kuşağın aktif olarak çalıştığı aile işletmelerinde yaşanmaktadır. Kurucu olan kuşağın para, otorite, özel hayat ve diğer ilişkiler bakımından diğer kuşaklarla farklı görüşü paylaşmasından kaynaklanmaktadır.

Çatışma konusunda sebebi ne olursa olsun, başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar, çatışma normaldir ve fikirlerin farklılığı sağlıklıdır; yönetilen çatışmalar faydalıdır ve süreç sonuç kadar önemlidir. Örgütün hangi düzeyinde ve kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın, bir çatışmayı etkin yönetebilmenin ilk şartı, nedenlerini doğru tespit edebilmektir. Çatışmanın varlığını kabul etmek ve nedenlerini doğru analiz ederek değerlendirmek, çözüme daha sağlıklı ulaşmayı da mümkün kılmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2009:133).

Çatışma Yönetimi konusuna, Tablo 2.3'de olduğu gibi genel olarak 3 farklı şekilde yaklaşılmaktadır.

Tablo 2.3. Çatışma Yönetimi

Kaçınma	Havale Etme	Yüzyüze Gelme
Bilmezden gelmek	Hakeme gitme	Çatışmanın varlığını
Uzakta kalmak	Aracı kullanmak	kabul edip, sorunlarını
İnkar	Kadere bırakmak	yüzyüze çözmek

Kaynak: KIRIM Arman, 2007, Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Kitabevi, İstanbul, s.41

Kaçınma, yani çatışmanın olduğunu bilinçli veya bilinçsiz olarak inkar etmek, hiç karışmamaya çalışmak ya da bilmezden gelmek en zayıf çatışma yönetimi yaklaşımıdır, ileriye yönelik olarak potansiyel tehlikeler taşımaktadır. Havale etme, ise bir başka çatışma yönetimi yaklaşımı olup burada çatışmanın varlığı kabul edilmekte ama konunun çözümü üçüncü şahıslara bırakılmaktadır. Güçlü aile bağları açısından bu da tercih edilmemesi gereken yollardan biri olmaktadır (Kırım, 2007:41).

Çatışmaların yönetilmesi için en etkin yol, ilgili tarafların ortaya çıkan problemi birlikte tespit edebilmeleri, nedenlerini yüz yüze tartışabilmeleri ve alternatif çözümleri karşılıklı irdelemeleridir. Böylelikle çatışmaya konu olan sorunların birikerek çözümsüzlük aşamasına gelmeleri daha en baştan engellenebilmektedir. İşletme içinde çatışma doğurabilecek muhtemel konuların önceden bilinmesi ve buna karşı önlem alınması halinde çatışma anında yaşanabilecek karmaşanın da önüne geçilebilmektedir.

Çatışmaları yönetmek için yapılması gereken en önemli şey, iletişimi arttırmaktır. Düzenli aile toplantıları yapılmalı ve hem aile hem iş konuları tartışılmalıdır. İşletme faaliyetleri hakkında hem aile üyelerini hem de işletmede çalışan diğer personeli bilgilendirme amaçlı toplantıların belirli aralıklarla yapılması kişilerin işletmenin bugünkü durumu hakkında ve gelecek planları hakkında bilgi edinmelerini sağlayabilmektedir. Aile konseyleri, bu çatışma noktalarını, meseleler daha büyümeden ortadan kaldırmak için çok yararlı bir form olmaktadır.

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilememesi için yapılacak aile anayasası, çatışmalara yol açabilecek muhtemel konuları, üzerinde anlaşılmış olan kurallar ve ilkeler dizisine bağlamak ve yazıya geçirmek suretiyle asgariye indirebilmektedir. Aile işletmelerinde çatışmaları yönetmek amacıyla yapılması gereken önemli bir diğer faaliyet de, plan yapmaktır. Planlama, olumsuz sonuçları minimuma indirebilmekte ve her şeyden önemlisi de aile birliği ve huzuru içinde işe odaklanmayı sağlayabilmektedir. Ayrıca kişilerin performansına ve rolüne uygun

adil bir ödül sisteminin varlığı olası çatışma ve kıskançlıkların önüne geçmede yardımcı olmaktadır (Kırım, 2007:43, Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008:380).

2.3.2. Farklı Kuşak Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri de insanlar gibi doğmakta, büyümekte, olgunlaşmakta ve yaşamları sona ermektedir. Kuşaktan kuşağa geçen aile işletmelerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişmektedir. İşletmenin gelişimi bazen bir kuşak, bazen birkaç kuşak sürmektedir. Kurucu patron döneminden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna geçiş evrim niteliğinde bir değişim sürecinin sonucunda olmaktadır. Bu süreçte aile işletmeleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı yapılara bürünmekte, farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olmaktadır. Bu özellikler Tablo 2.4'de kısaca gösterilmiştir. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, aile işletmelerinin % 75'i kurucunun kontrolündeki dönemde, %20'si kardeş ortaklığı, %5'i ise kuzen ortaklığı döneminde bulunmaktadır (Ateş, 2005:26).

Tablo 2.4. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Kuşak Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Karmaşık Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller Arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında Karmaşık
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: ATEŞ Özgür, 2005, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, ASO Yayını, Ankara, Haziran , s.56

2.3.2.1. Birinci Kuşak Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin oluşumundaki bu ilk kuşağın en belirgin özelliği teknik yetenek ve doğal liderlik yeteneklerine, girişimci bir ruha, karizmatik bir kişiliğe, vizyona, güçlü insan ilişkilerine sahip olmaları, yüksek başarı dürtüsü, yaratıcılık ve risk alabilme cesaretidir (Ağca ve Kızıldağ, 2009:195, Ateş, 2005:49). Girişimci olan birinci kuşaklar, hırslı ve gözü karadırlar, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilmekte, üretim ve tüccarlıkta başarılı olmaktadır. Ancak genellikle yeterli eğitim olanakları bulunmamakta ve modern yönetim yaklaşımlarına sahip olamamaktadırlar (Fındıkçı, 2008:21).

Birinci kuşak aile işletmeleri, girişimci değer, inanç ve tutumlarının işletme kültürünü önemli bir ölçüde etkilediği, sanki girişimciyle işletmenin bütünleştiği bir dönem olmaktadır. Bu evrede işletme ve girişimcinin benzer özellikler taşımalarının doğal sonucu olarak, işletmenin girişimciye bağımlı olduğu yani, girişimcinin bizzat işlerin başında olduğu süreçte işlerin yürüdüğü gözlenmektedir. Girişimcinin işletmede başarı ve tatmin duygusunu yaşaması aile ilişkilerini de canlandırmakta ve aile üyelerini işletmede görev almak için teşvik etmektedir.

Girişimci, yakaladığı başarıyı sürekli kılmak ve ayakta kalabilmek için tüm zamanını ve enerjisini işletmeye aktarmaktadır. Bu durumda özel yaşantısında sorunlara neden olabilmektedir. Özellikle babalarını işletmeyle paylaşmak durumunda kalan çocukların işletmeye ön yargıyla yaklaşmaları ve ilerleyen yaşlarda babalarını kendilerinden çalan bu kurumda çalışmak istememeleri olasılık göstermektedir (Karpuzoğlu, 2002:94).

Kurucu kontrolündeki birinci kuşak aile işletmelerinin en önemli özelliği merkezîyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır. Girişimci tüm önemli kararları tek başına almak istemektedir. Bu tutum, astların gelişimini engelleyebileceği gibi moral ve motivasyonlarını da düşürebilmektedir. Ayrıca kişinin hastalanması, yorgunluğu gibi nedenler işi felç etme riskini de beraberinde getirmektedir. İşin geliştirilmesi konusunda diğer insanların katkısını almama eğilimi de işletmenin riskini

arttırmaktadır. Öte yandan girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. İşletme büyüyüp tek kişi tarafından yönetilemeyecek duruma geldiğinde işletme sahibi yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devretmektedir (Günel, 2005:16, Kırım, 2007:21).

Birinci kuşak aile işletmelerinde her an girişimci ile birebir ilişki kurulabildiği, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok meydana geldikten sonra geçici çözüm yöntemleriyle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusu olmaktadır. Oysa ki, örgütün formal bir yapı haline dönüştürülerek, işlerin ve ilişkilerin yazılı prosedürler haline getirilmesi ve prosedürlerin işin her aşamasında uygulanması gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2002:101).

Bu dönemdeki aile işletmesinin kurucusu bir sonraki mülkiyet yapısının ne olacağı ve işletme liderinin kim olacağı konularında önemli bir karar vermek zorundadır. Kurucu, işletmenin geleceğinin tek patronlu olarak daha başarılı olacağını düşünürse, bir kişiyi seçmekte ve işletme kendisinden sonra tek patronlu olarak devam etmektedir. Kurucu, işletmenin geleceği için ailenin ahenk içinde olması gereğine inanıyorsa, mülkiyeti adil olarak dağıtmakta ve kendisinden sonra işletme kardeş ortaklığı olarak devam etmektedir (Ateş, 2005:29).

2.3.2.2. İkinci Kuşak Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin bu aşamasında, iki ya da daha fazla kardeş, hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmaktadır (Ateş, 2005:29). Bu dönemde işletmenin kuruluş aşamasındaki sorunların bir kısmı çözümlenerek büyüme sürecine girildiğinden dolayı diğer aile üyeleri de işletmede çalışma isteği taşımaktadır ve işletme adeta aile birliğinin merkezi olmaktadır (Arslan, 2006:16).

İkinci kuşağın işletmeye katılımıyla, aile üyelerinin rolleri ve sorumluluklarında değişimler yaşandığı görülmektedir. Genç kuşaklar babalarından

farklı olarak işin yeni ve farklı bir aşamasında görev almaya başladıkları, bu kompleks yapıda farklı kontrol ve yönetim fonksiyonları ile karşılaştıkları için kurucu veya geçmiş kuşaklardan farklı özellikler göstererek, risk alarak yenilik yapmak yoluyla değişime ayak uydurmak istemektedir. İkinci kuşaktaki çocuklar ebeveynlerinin değerlerine uyum ve aynı görüşte birleşmeyi sağlamak yerine kendi değerlerini gerçekleştirmek üzere farklı eğilimler göstermekte, kendi hayatlarını ve kararlarını kendileri kontrol etmek istemektedirler. Böylece ikinci kuşak aile üyeleri aile işletmesinin girişimsel çabalarına yeni hareket getirmektedir (Salvato, 2004:68).

Aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşaklar arasında risk alma eğilimi ve başarı gereksinimi açısından da farklılıklar görülmektedir. Prokesch'e göre genç kuşaklar deneyimli aile üyelerinin riskten kaçındıklarını düşünürken, daha yaşlı ve tecrübeli kuşaklar ise gençlerin riskli stratejileri çok çabuk benimsediklerini düşünmektedir. Eğitim almış çocuklar yönetim kademesine geldiklerinde, aldıkları eğitim doğrultusunda daha analitik bir yaklaşım eğilimi gösterirlerken, kurucular sezgilerine dayalı yönetim tarzına daha eğilimli olmaktadır (Griffeth vd., 2006:495).

Bunun yanında genç kuşak girişimcilerin önceki kuşak girişimcilere göre yeni bilgilere tepki verirken daha hızlı tahminler yaptıkları belirsiz durumun algılanması ve karşı konulmasında daha cesaretli ve kendilerine güvenli davrandıkları görülmektedir. Aile işletmelerinde kurucu kuşakta genellikle statükoyu muhafaza etmeye yönelik bir eğilim mevcut iken sonraki kuşaklarda işleri yeni yol ve yöntemlerle yapma eğiliminin ağır bastığı görülmektedir. Yeni kuşaklar faaliyetlerin yeni yollarla yapılmasını ısrarla isteme eğiliminde olmaktadır (Kellermans vd., 2008:4).

Bunun nedeni özellikle birden fazla kuşağa sahip aile işletmelerinde önceki kuşağın ortaya koyduğu başarılı performansı sürdürmenin ya da artırmanın yegane yolunun işletmeyi gençleştirecek, sürekli canlı ve yaratıcı tutacak yeni girişimlere bağlı olduğuna inanılmasıdır (Ağca ve Kızıldağ, 2009:197).

Tırnağı ile işi bir yerlere getiren birinci kuşağın tutuculuğu, çalışkanlığı, çekirdekten gelişi, rahat harcayamamasına karşılık, ikinci kuşağın zaten çok iyi koşullarda doğması, iyi eğitim alması, rahat harcaması her iki kuşağı da karşı karşıya getiren bir başka neden olmaktadır (Fındıkçı, 2008:57).

Mülkiyetin tek bir kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş, hem aile birliğinin hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini gündeme getirmektedir. İşletmede görev alan insanların, doğru mevkilere getirilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulması, sistemlerin kurulması ve işlerin aksamadan yürütülmesi hususlarında formalizasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip karlı bir kurum haline geldikçe çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artmaktadır. Ancak kaynak sınırlıdır. Bu noktada mülkiyet hakkına sahip kişi sayısı, hisse oranları, ortaklarca görülmek istenen mülkiyet yapısı, kar dağılım oranları ve hisseleri idare etme hakkı gibi konuların netleştirilmemesi, sorunların büyümesine neden olmaktadır. (Karpuzoğlu, 2002:104).

Kardeşler, birbirlerine ne kadar bağlı olsalar da, kendi çocukları büyümeye başlayınca kendi ailelerine öncelik verme, kendi çocuklarını kayırma eğilimi belirebilmektedir. Kendi çocuklarının yetenek, bilgi ve isteklerine bakmaksızın işletmede çalışmalarını arzu etmeleri, terfi almaları, güç ve kontrol sahibi olmaları gibi konular gündeme gelebilmektedir. Bu durum da kardeşler arasında içten içe bir rekabetin gelişmesine neden olabilmektedir ve sonuçta işletmede mantık boyutu göz ardı edilip duygusallık boyutu öne çıkabilmektedir. Bu durum ise ancak aile anayasası ve aile konseyi ile çözümlenebilmektedir (Arslan, 2006:16, Ateş, 2005:32).

Büyüyen aile şirketlerinin karşılaştığı bir başka sorun da genişleme sürecinin planlanması ile ilgili olmaktadır. İşletmede çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları profesyonellerin kuruma katılmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmenin ve aile birliğinin zarar görmemesi için, hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği

bir kontrol mekanizması kurabilmek, işletmede çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza edip büyütebilmek ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmek gerekmektedir. Bunlar, pek çok kardeş ortaklığında aileleri birbirlerine düşürebilen ve sonunda işletmeleri çöküşe götürebilen konular olmaktadır.

Tüm bu sorunların önüne geçebilmek için alınması gereken önlemler aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayan yapılardan geçmektedir. Bu yapılar ise şunlardır: aile anayasası, aile konseyi, hissedarlar sözleşmesi, çok iyi bir iletişim, etkili bir çatışma yönetimi ve yönetim kurulu yapısının çok iyi oluşturulmasıdır (Kırım, 2007:24).

Kardeş ortaklığı bir sonraki kuşağa devir için hazır hale geldiğinde, kardeşler gelecekte mülkiyetin yapısı ile ilgili bir karar vermek zorunda olmaktadır. Çoğunlukla kardeş ortaklığı kuzen konsorsiyumuna dönüşmekte, kardeşlerin çocukları mülkiyeti paylaşmakta ve karmaşık bir yapı oluşturmaktadır (Ateş, 2005:32).

2.3.2.3. Üçüncü Kuşak Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri kuruluş aşamasındayken, kurucu girişimci kırk yaşlarındayken çocuklar yirmi yaşlarında olmaktadır. Doyum noktasına gelindiğinde ise birinci kuşak altmış, ikinci kuşak kırk, üçüncü kuşak yirmili yaşlarda bulunmaktadır. Dolayısıyla birbirinden farklı bu üç kuşağın işletmenin mevcut durumu hakkında ortak karar vermeleri kolay olmamaktadır (Güngör Ak, 2006:150).

McConaughy ve Phillips (1999), araştırmalarında birinci kuşak aile yöneticilerinin girişimci olarak iş yaratma zorunluluğu olduğunu, fakat kuruculardan sonra gelen özellikle de üçüncü kuşakların işin devamını sağlamak ve işi geliştirmek için farklı değişimlerle karşılaştığını ve bu değişimleri genellikle aileden olmayan çalışanlar vasıtasıyla daha profesyonel davranışlar sergileyerek yönettiğini belirtmektedir. Bu nedenle aile işletmesi büyüdükçe ve üçüncü kuşaklarda işletmeye

katıldıkça iş ile ilgili faaliyetlerde ve işletme yapısında yenilikler meydana gelmektedir. Aronoff (1998)'a göre, üçüncü kuşakların yönetime geldiği aile işletmelerinde; işletmede alınan önemli kararlarda ebeveynlerin, çocukların ve kuzenlerin her birinin eşitliğe ve katılım hakkına sahip olduğu takım yönetimi anlayışı daha çok kullanılmaktadır (Ağca ve Kızıldağ, 2009:197).

Üçüncü kuşağın da katılımıyla meydana gelen kompleks aile işletmeleri, farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yöneticiyi bir arada bulundurmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:110). Kan bağı veya evlilik yoluyla aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen kompleks aile işletmelerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem kazanmaktadır. Dolayısıyla bu evrede bulunan aile işletmeleri birinci ve ikinci kuşaktaki aile işletmelerine göre daha profesyonelce yönetilmektedirler (Ateş, 2005:48).

Olgunluk aşamasındaki üçüncü kuşak aile işletmelerinde, çok sayıda kişinin tek bir işletme fonksiyonunu desteklediği, kalite sistemlerinin kurulduğu ve takım çalışmasının teşvik edildiği görülmektedir. İşletmenin hayatını devam ettirebilmesi ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi için örgüt yapısının sürekli geliştirilmesi ve işletme politika ve stratejilerinin devamlı çevre koşullarını dikkate alarak revize edilmesi gerekmektedir. Bu yapısal değişimlerle birlikte teknolojik, finansal ve kültürel değişimlere de önem vererek gerek duyulan bilgilere tüm yöneticilerin istedikleri zamanda ulaşmalarına olanak tanınabilmektedir.

Üçüncü kuşak aile işletmeleri bu dönemde piyasada olumlu firma imajına erişmiş ve piyasayı etkiler konumunda bulunmaktadır. Bu sebeple de işletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da azalış göstermektedir. Piyasa da sergilediği olumlu firma imajı neticesinde bu dönemdeki işletmelerden toplumsal sorumluluk projelerine destek vermeleri de beklenmektedir (Karpuzoğlu, 2002:108).

Kuzen ortaklığında, kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı hisse yapıları bırakmaları nedeniyle mülkiyet yapısı karmaşık hale gelmektedir. Kuzenlerin aynı anne babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini kardeşlerden daha az içten ve daha fazla politik hale getirebilmektedir (Kırım, 2007:25).

Bu kişilerin birbirlerini rakip olarak algılamaları, ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri aile içi çatışmaları körüklemektedir. Kuşaktan kuşağa geçişte, kuşaklar arası bilgi alışverişi yapılmalı, eski kuşağın deneyim ve bilgilerinden yararlanarak işletmenin geleceğe yönelik gereksinimleri için liderlik ve yönetimdeki değişim ele alınmalıdır. Aile üyelerine, çalışanlara ve işletme dışındaki çevreye güven veren liderler işletmenin ve ailenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2002:112, Ateş, 2005:143).

Üçüncü kuşakların yer aldığı aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında çatışmaya neden olabilecek bir başka konu ise, yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile bireylerinin sadece girişimci ile aynı soyadı taşıyor olmalarından dolayı işletmede istihdam edilmeyi hak olarak görmeleri ve istemeleridir. Ancak iş için gerekli bilgi, yetenek, deneyim ve beceriye sahip olmayan kişilerin işletmede istihdam edilmeleri, işletmenin büyüme hızını ve gelirini azaltmakta ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletme ya büyümek için yeni fırsatlar bulmalı veya yaratmalı ya izlediği strateji ve politikaları yeniden oluşturmalı ya da hissedarlarda revizyona gitmelidir (Karpuzoğlu, 2002:113).

Aile dışından ortaklarında işletmeye katıldığı durumlarda ise, bu ortakların işletmeye ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri de işletmede sorunlara yol açabilmektedir (Arslan, 2006:112).

Aile işletmelerinde yönetim kurulu alışkanlığı pek olmamakla birlikte, kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurullarının önemi de artmaktadır. Ancak yönetim kurulunu yine kuzenler oluşturuyorsa, işte bu en tehlikeli durum olarak görülmektedir. Bu tür durumlarda çözüm, üzerinde fikir birliğine varılmış bir hissedarlar sözleşmesi olmaktadır (Kırım, 2007:41).

2.3.3. Kuşak Çatışması ve Yönetimi

Aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğuna kuşak denilmektedir. Geçmişten günümüze her sonraki kuşak daha çok gelişmekte, daha ilerlemektedir fakat, bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki kuşağı “çağ dışı”, “geri kafalı” ve “tutucu” bulurken, bir sonraki kuşağı ise, sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirmektedir.

Eski kuşaklar, yeniliklere uymakta zorluk çektiğinde, gelenek ve eski yaşam anlayışına sınıksız tutunmakta, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak, erişkin kuşaklarla gençlik arasında var olan ayrılık, gittikçe büyümekte ve kuşak çatışmasına dönüşmektedir (Çelik vd., 2003:191).

Kuşak çatışmaları, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanamamasının en önemli nedenlerinden birisi olmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin büyük bölümü hala birinci kuşak tarafından yönetilmektedir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark, birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Birinci kuşak, işletmeleri kuran, gelişmesini ve büyümesini sağlayan kişi olarak geleneksel görüşleri benimsemekte ve genellikle değişime açık olmamaktadır. İkinci kuşak ise, ülkemizdeki ya da diğer ülkelerdeki iyi üniversitelerde öğrenim görmüş, yabancı dil bilen ve teknolojiyi kullanmayı seven insanlardan oluşmaktadır. Birinci ya da kendisinden önceki kuşağa göre daha atik ve tez canlı davranma eğilimi göstermekte ve hatta zaman zaman birinci ya da kendisinden önceki kuşağı yavaşlığı nedeniyle eleştirmektedir. Üçüncü kuşakta ise sahip olunan özellikler ve neticesinde ortaya çıkan farklılıklar daha da artış göstermektedir. Dolayısıyla ikinci hatta üçüncü kuşağın iş hayatına girmesiyle beraber farklı birikimlere sahip aile bireyleri arasında kuşak çatışması baş göstermektedir. (Genç ve Karcioğlu, 2003:24, Göker ve Üçok, 2006:50, SGB danışmanlık, 2010).

Aile işletmelerindeki kuşaklara ait görüş farklılıkları Tablo 2.5’de gösterilmiştir.

Tablo 2.5. Aile İşletmelerinde Önceki ve Sonraki Kuşaklar Arası Görüş Farklılıkları

Önceki Kuşağın Görüşleri	Sonraki Kuşağın Görüşleri
Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve yardım etme olarak algılamaktadırlar	Rollerinin yetenekli çalışan alma ve onlardan performans bekleme olarak algılamaktadırlar
Sorun çözmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler	Sorun çözmenin bireysel sorumluluk olduğunu düşünmektedirler
Çalışanları kontrol etmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler	İşi en iyi biçimde yapmanın çalışanların görevi olduğunu düşünmektedirler
Kişilerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanmaktadırlar	Kişilerin kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar
İşlerin kesin sınırlarla birbirinden ayıramayacağını düşünerek her şeye Karışırılar	Patronların kendi işleriyle uğraşmaları gerektiğine, çalışanların ise kendi işlerini serbestçe yapmaları gerektiğine inanırlar
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar	Örgüt dizaynı ve yapısının işten önemli olduğuna inanırlar
Yöneticilerin, çalışanların problemlerinin çözümünde yardımcı olmaları gerektiğine İnanırlar	Yöneticilerin hedefler koyması gerektiğine ve bu hedeflere ulaşması gerektiğine inanırlar
Yeni kuşakların uyguladıkları yönetim metotlarının karmaşıklığından şikâyetçidirler	Eski kuşağın modası geçmiş usullerle işleri yaptığına inanırlar
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşinde olmasından şikâyetçilerdir	Eski kuşağın değişime direncinden ve statik olmasından şikâyetçidirler
Yeni kuşağın tecrübesizliği noktasında kaygılıdırlar	Eski kuşağın gücü elinde tutmak istemesinden ve kendilerine yetki vermemelerinden şikâyetçidirler
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar	İşletmenin modern işletme imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar
İşletmede etiğin önemini vurgularlar	İşletmede stratejinin önemini vurgularlar
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulamada güçlüklerle karşılaşacağını Düşünürler	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkânı vermemelerinden şikâyetçidirler
Kişisel yeteneklerin sınırlı olduğuna ve bunlarla yetinmek gerektiğine inanırlar	Başarı ve büyüme için pek çok fırsat olduğuna inanırlar

Kaynak: ARSLAN Elif Türkan, 2006, “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.112

Çelik vd. (2003)'ne göre aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilmektedir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Aile işletmelerinde “doğal organizasyon” yani ailenin büyüğü, ya da işletmenin kurucusunun doğal olarak patron olması, söz konusu olduğunda işletmede, patronun (büyüğün) sözünden çıkılmamaktadır. Dolayısıyla kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için de o aile işletmesi çok fazla değişime açık olamamaktadır.
- Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemektedir. Fakat burada da yetki ve sorumluluğun sınırı kurucunun veya büyük ağabeyin iki dudağının arasında olmaktadır.
- Patron işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemektedir. Özellikle kuşaklar arasında önemli görüş ayrılıkları çıkabilmektedir. Baba, oğul'un genç, tecrübesiz ve henüz daha işin başına geçebilecek yetki ve sorumluluğa sahip olmadığını düşünürken oğul genellikle tersini düşünebilmektedir.
- İşletmeye bağlılık ve işine gönül vermiş olan kişilerin genelde birinci kuşak olduğu ifade edilmektedir. Yani işletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci kuşağa göre işletmeyi genelde miras yoluyla devralan ikinci kuşağın işi sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrımın daha bir belirginleştiği ifade edilmektedir. Dördüncü kuşakta genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi kariyer ve çıkarlarını düşünmektedirler.
- Aile işletmelerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışabilmekte ve problem yaratabilmektedir. Özellikle üçüncü kuşak kendisini patrondan ziyade yönetici olarak gördüğü için, patron ve yönetici kimliği çatışmaktadır. Hele de ikinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu dahi hissedememektedir. Üç kuşak bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabilmektedir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilmektedir. Böylece ağaç gittikçe parçalanmakta ve bu nedenle de iletişim sorunu doğabilmektedir.

- Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir şekilde yapılamadığı için birinci kuşaktan sonra yönetimde bir kaos yaşanabilmektedir. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında aile bireylerinin yetenek ve başarıları göz önüne alınmayabilmektedir.
- Aile işletmelerinde birinci kuşağın değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ikinci ve üçüncü kuşağın yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaştırabilmektedir. Özellikle yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme konularında birinci kuşak çekingen davranabilmektedir.
- Aile işletmelerinde kuşak çatışmasına neden olan bir diğer unsur ise, patronun işletmeye veliaht yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır. Bu durum, özellikle ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenekleri ve gelecek planları dikkate alınmadan işletme sahibi tarafından işletmenin veliahtı olarak görülebilmesi ve buna uygun eğitim almasının sağlanması, diğer taraftan daha yetenekli fakat yaşça daha küçük olan aile bireyine bu anlamda fırsat verilmemesi olarak açıklanabilmektedir. Tersine bir durum olarak da babanın evladına işi sevdirememesi olarak belirtilebilmektedir. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki kuşaklar işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci kuşakla çatışabilmektedir.

Günümüzde rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmekten geçmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin uzun ömürlü olmasını engellediği ve başarısızlığa sürüklediği yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Marshall ve Brawn, 2003:103, Çelik vd., 2003:191, Aras ve Crowther, 2009:280).

Kuşaklar arasında destekleyici ve işbirlikçi bir ilişki ile bilgi paylaşımı konusunda istekliliğin olması, aile işletmelerinde kaliteli ve uyumlu bir ilişkinin

varlığının göstergesi olmaktadır. Farklı dönemlerde yaşayan iki kuşağın, önceliklerinin farklı olması ve işletmeye farklı açılardan bakmaları son derece normal bir durumdur. Çatışmadan kaçınmak için, gerekli olan en önemli şey, iletişimi arttırmaktır. Ailenin birlikte zaman geçirmesi ve konuşması sağlanmalı, her iki taraf da açık ve dürüst bir biçimde iyi bir iletişimde bulunmalı, iş konusundaki bilgi ve fikirler paylaşılmalıdır.

Kardeş ortaklığı şeklinde kurulan aile işletmelerinde, aileye gelin veya damat olarak dışarıdan gelenlerin etkisiyle zamanla kıskançlık, uyuşmazlık ve rekabet gibi konular gündeme gelebilmektedir. Bu sorunlar maddi kaynaklarla ilgili olabileceği gibi kişisel anlaşmazlıklar şeklinde bile olabilmektedir. Aile bireyleri arasında olumsuz duygular yaratacak bu gibi yaklaşımlardan kaçınmak ve tüm akrabalar arasında güven, sadakat ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirebilmek önem kazanmaktadır.

Aile işletmesinden gelen maddi kaynakların eşit ve adil dağıtımını bu tür sorunları bir nebze olsun çözebilmektedir. Ancak daha ciddi sorunlar çıktığında danışmanlardan yardım alınmalı ve profesyonellere başvurulmalıdır. Aile işletmesinin yönetiminin bir kuşaktan diğerine devri ciddiyetle planlanması gereken bir süreç olmaktadır. Gençler yönetim için bir anda değil zaman içerisinde hazırlanmalı, eğitilmeli ve motive edilmelidir. Ayrıca profesyonel danışmanlardan yardım alma yoluna da gidilebilmektedir (Finch, 2005/b:3, Güney, 2007:123).

İşletme sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi ve profesyonel yönetime geçiş güç, fakat kuşak çatışmalarının önlenmesi ve yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gerekli olmaktadır (Ateş, 2005:138). Kırım (2007:43)'a göre, aile ve işletme içerisindeki çatışmaların önlenerek, işletmenin sonraki kuşaklara sağlıklı bir şekilde geçerek sürekliliğinin sağlanabilmesi için, hem işletmenin hem de aile ilişkilerinin bir sistem haline getirilmesi gerekmektedir. İşletmenin kurumsallaşması, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı ve yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, iletişimi arttırmayı, çatışma yönetimi sistematığı oluşturmayı, devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirmektedir. İşletmenin kurumsallaşması kadar, aile ilişkilerinin de sistem haline getirilmesi yani kurumsallaşması, aile işletmelerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmak zorundadır. Bu ikisinden sadece birini yapıp diğerini ihmal etmek durumunda çatışmalar, problemler ve giderek çöküş kaçınılmaz olmaktadır (Kırım, 2007:10).

BÖLÜM III

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, PROBLEMİ VE KAPSAMI

Bu araştırmanın konusu aile işletmeleri ve aile işletmelerinde kuşak çatışmaları ve bu kuşak çatışmalarından meydana gelen yönetim sorunlarıdır. Ülkemizde, gerek küçük ve orta ölçekli, gerekse büyük ölçekli sanayi ve ticaret işletmelerinin çoğu, aile yapısına uygun olarak kurulmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu yapısı devam etmesine rağmen, son yıllarda büyük ölçekli işletmelerin halka açılması nedeniyle ortak sayısında artışlar olduğu ve yönetim yapısında da değişiklikler olduğu görülmektedir. Ancak, bu gelişmeler aile işletmelerinin Türkiye ekonomisindeki önem ve etkisini azaltacak oranda olmadığından, aile işletmeleri hâlâ güçlü bir şekilde etkinliklerini devam ettirmektedirler. İşte bu nedenle, aile işletmelerinin özel bir inceleme konusu olması gerekliliğini yitirmemiştir.

Aile işletmelerinde pay sahibi olan baba-oğul veya kardeş-kardeş ortaklıkları, anne, eş ve çocukların da müdahalesiyle büyük bir ilişkiler ağını oluşturmaktadır. Bu yönden iş ve aile ilişkileri, çeşitli faydalarıyla birlikte sorunları da beraberinde getirmektedir. Aile işletmesi ortakları arasındaki ilişkiler, diğer işletmelerde olduğu gibi sadece iş ortamında kalmamakta, iş dışında aile bireyleri arasında devam etmektedir. 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.

Bütün dünyada kamu kuruluşları hariç işletmelerin % 65-85'i, (Türkiye'de bu oran % 98,8) aile işletmesi niteliğindedir. İşletmelerin aile işletmesi olma özelliğinden kaynaklanan birçok problemleri bulunmaktadır. En önemli sorunları profesyonelleşmenin yetersiz olmasından kaynaklanan, kuşaklar arası geçişlerin yaşanmamasıdır.

Özel girişimlerin desteklendiği ve gittikçe ekonomide daha fazla yer edindikleri göz önüne alınırsa, bu işletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesi için kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunlarının tespit edilmesi ve çözümlenmesi gerekliliği daha fazla önem arz etmektedir.

Araştırmanın kapsamı; Aile işletmelerinin özellikleri, kuşak çatışmaları ve yönetim sorunlarıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı ülkemizde çok geniş bir uygulama alanı bulan aile işletmelerinin genel özelliklerini, avantaj ve dezavantajlarını, bu işletmelerdeki farklı kuşakların genel özelliklerini, kuşak çatışmalarını ve bu çatışmaların sonucunda ortaya çıkan yönetim sorunlarını tespit etmek ve açıklamaktır. Yönetim sorunlarını analiz edebilmek için yönetim fonksiyonlarından yararlanılmıştır. Çalışma alanı olarak Bursa ili ve merkez ilçelerindeki OSB ve KSS'nde bulunan ve KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek aile işletmeleri seçilmiştir.

Aile işletmelerinde 2.kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunlarının tespit edilmesi ve uygun çözümlerin bulunması, bu işletmelerin başarısında önemli faydalar sağlayacaktır. Uygulama yapılacak işletmelerden elde edilecek bulgular ve bu bulgulara göre önerilecek çözüm yolları, benzer işletmeler için de faydalı sonuçlar içerecektir. Çalışma öncesi yapılan araştırmada, aile işletmeleri ve kuşaklararası geçiş, kuşak çatışmaları ve yönetim sorunları konusunda ulusal ve uluslararası yapılan alan yazın taramalarında tez çalışmalarının olduğu belirlenmiştir.

Bu işletmelerin, kurumsallaşma çabaları, farklı kuşakların işletmede yer alması, kuşaklararası geçiş, bu süreçte yaşanan kuşak çatışmaları, kısaca bu durumların neden olduğu yönetim sorunları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma alanı olarak ana sanayinin üst düzey kurumsallaşmış organizasyon ve yönetim yapısına ayak uydurabilen, ana sanayi tedarikçi zincirine kendini uyarlamaya çalışan firmalar seçilmiş ve bunların büyük kısmının aile işletmesi olmasının yanı sıra bu tip araştırmalara açık ve duyarlı oldukları gözlenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Bursa'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetici, üst yönetim temsilcileri ve çalışanlarıdır. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan verilerden yararlanılarak, aile işletmesi olduğu belirlenen ve 5 kişiden fazla personel çalıştıran işletme yöneticileriyle anket uygulaması yapılabilmesi için görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma, Bursa ilindeki aile işletmelerinin özelliklerini, kurumsallaşma düzeylerini, kuşaklararası geçiş ve beraberinde karşılaştıkları yönetim sorunlarını anlamaya yönelik olarak oluşturulan anketlerin Bursa KOSGEB'e kayıtlı olan aile işletmelerine gönderilmesiyle yapılmıştır.

Hazırlanan anketin aile işletmelerindeki yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve üst yönetim temsilcileri tarafından cevaplanması sağlanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmanın amacına uygun olarak bölgede bulunan Otomotiv Yan Sanayi sektöründen 200 firma, Makine Üretim sektöründen 50 firma ve Makine Yan Sanayi sektöründen 200 firma olmak üzere toplam 450 firma arasından rastgele örnekleme ile seçilen hukuksal statüleri farklı 50 firma ile önce kişisel görüşmeler yapılarak konu hakkında bilgi verilmiş olup daha sonra kendilerine 3 ay içerisinde

cevaplayarak gönderecekleri ve kesinlikle kişisel ya da kurumsal bilgi tanımlaması istenmeyen iki adet anket gönderilmiştir. Gönderilen bu anketleri doldurarak iade eden firma sayısı 35 olarak gerçekleşmiştir.

Otomotiv Yan Sanayi firmaları; otomotiv ana sanayine tasarım, dizayn yapan, lojistik destek sağlayan firmalardır. Makine Üretim firmaları; makine tasarlayan ve üreten firmalardır. Makine yan sanayi firmaları ise; makine üretim sanayine yedek parça ve özel parçalar üreten firmalardır.

Bu araştırmanın yöntemi, hem bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak kavramsal bir temellendirmeyi amaçlayan ve belge toplamaya dayanan dokümantasyon yöntemine ve hem de alanda küçük işletmelerin uygulamalı olarak yapılarının ve özellikle sorunlarının tespit edilmesine dayalı olarak analiz ve yorumlama yapılmasına dayanmaktadır.

Bu araştırmada, anket yöntemi uygulanmış ve yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Her iki tür yaklaşımla elde edilen bilgiler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

3.5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

- **Konu Sınırlılığı:** Bu araştırmada konu bakımından aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunları ele alınmıştır.
- **Mali Sınırlılık:** Bu araştırma hiçbir sponsor tarafından desteklenmiş değildir, bütün masraflar araştırmacı tarafından karşılanmıştır.
- **Zaman Sınırlılığı:** Bu araştırma 6 ay içinde tamamlanmıştır.
- **Örneklem Sınırlılığı:** Bu araştırmanın alan uygulaması Bursa ilindeki seçilen 50 işletme üzerinde uygulanmıştır.

3.5.2. Araştırma Soruları

Araştırma soruları Tablo 3.1. ve Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırma 1.Grup Soruları

Soru 1:	Aile işletmelerinde üst düzey yöneticiler genelde lisans mezunudur.
Soru 2:	Aile işletmelerinde ya hiç bayan yönetim kurulu üyesi ya da üst düzey yönetici bulunmamakta ya da çok az sayıda bulunmaktadır.
Soru 3:	Aile işletmelerinde kurucular çoğunlukla genel müdür statüsünde görev yapmakta ve sisteme hakim olmaya çalışmaktadırlar.
Soru 4:	Katılımcı işletmeler genelde 1.kuşak tarafından yönetilmektedir.
Soru 5:	Aile işletmelerinde teknolojinin kullanımı, yüksek eğitilmiş personel istihdamı ile birlikte profesyonel yönetici sayısını etkilemektedir.

Tablo 3.2. Araştırma 2.Grup Soruları

Soru 1:	Yönetimde kaçınıcı kuşak görevde olursa olsun kurucu üyenin etkinliği devam etmektedir.
Soru 2:	Aile işletmelerinde profesyonellerin istihdamı ailenin eğitim seviyesi ile doğru orantılıdır.
Soru 3:	Bir sonraki kuşağa devirde yetenek yerine eğitilmiş ilk erkek çocuklar ön planda tutulmaktadır.
Soru 4:	İşletmede çalıştırılan profesyoneller dahil aileden olmayan yöneticilere güvensizlik bulunmaktadır.
Soru 5:	İşletmenin büyümesine bağlı olarak istihdam edilecek personel ihtiyacı arttıkça aileye kuşakların dışında 1. ve 2.derece akrabalarda eklenmektedir.

3.6. UYGULANAN ANKETLER VE YORUMLAMA YÖNTEMLERİ

3.6.1. Anket Grubu A.1.

Bu anket grubu ‘‘Genel Bilgiler’’ ve ‘‘Personel Bilgileri’’nden oluşan şıklı 14 sorudan oluşturulmuştur. Katılımcılara sosyodemografik özellikleri üzerine sorulan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

Bu anket grubunda işletmelerin yaşı, sanayideki statüleri, yönetim kurulunda bayan yönetici bulunma oranı, yönetim kurulu üyelerinin kendi aralarındaki, beyaz ve mavi yakalılarla olan ilişkileri ve bu gruplarla olan organik bağları ile eğitim düzeyleri arasındaki belirgin kıstasları, MSExcell Programı kullanılarak elde edilen sayısal değerler grafik haline dönüştürülmüş ve betimlenmiştir.

3.6.2. Anket Grubu A.2.

Bu anket grubunda araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunları hakkında sorulan sorulara yanıt vermeleri istenmiştir. Standart sapma tabloları çıkarılmış ve Likert ölçeği kullanılarak anketlerin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Bu test grubu 36 sorudan oluşmaktadır ve kendi içinde çeldiriciler barındırmaktadır. Sorular; 5: Tamamen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum ve 1: Hiç Katılmıyorum arasında değişen 36 Likert Tipi maddeden oluşmaktadır.

Verilen cevaplardan elde edilen veriler kullanılarak soru gruplarının güvenilirlik katsayıları, MS Excell Programı yardımı ile hesaplanmış ve verilen her cevap grubu için yorum ve betimleme yapılmıştır.

BÖLÜM IV

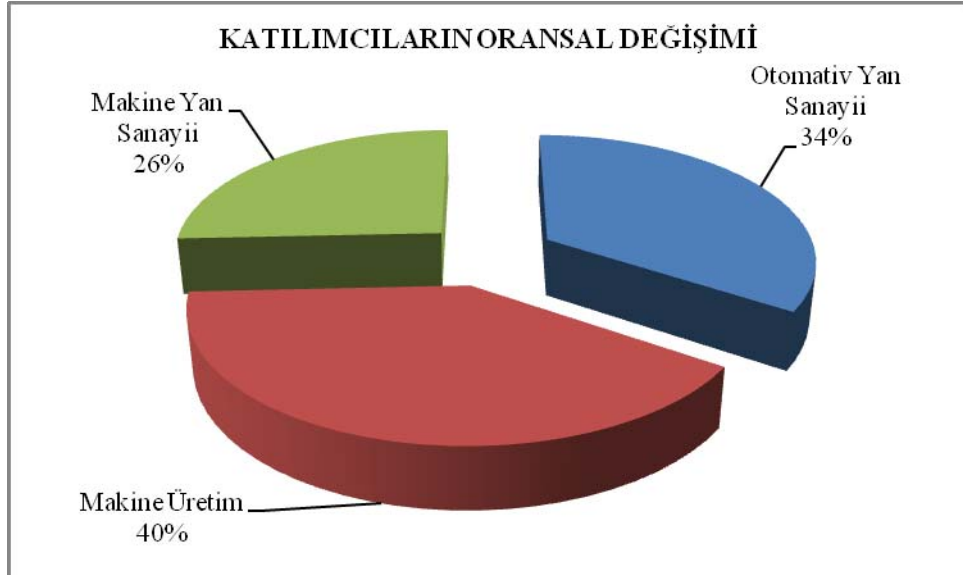
DEĞERLENDİRME, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. KATILIMCILARIN VE ANKETLERE VERİLEN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketlere cevap veren 35 katılımcının sektörel dağılımı Tablo 4.1.' de gösterilmiştir. Şekil 4.1. den görüleceği üzere katılımcıların %40'ı makine üreticisi, %34'ü otomotiv yan sanayi ve kalan %26'sı ise makine yan sanayisinde hizmet veren aile işletmeleridir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Sektörel Dağılımı

KATILIMCILAR	SAYISI
Otomotiv Yan Sanayi	12
Makine Üretim	14
Makine Yan Sanayi	9
Toplam	35



Şekil 4.1. Katılımcıların Oransal Değişimi

4.1.1. ANKET EK A1'İN DEĞERLENDİRİLMESİ

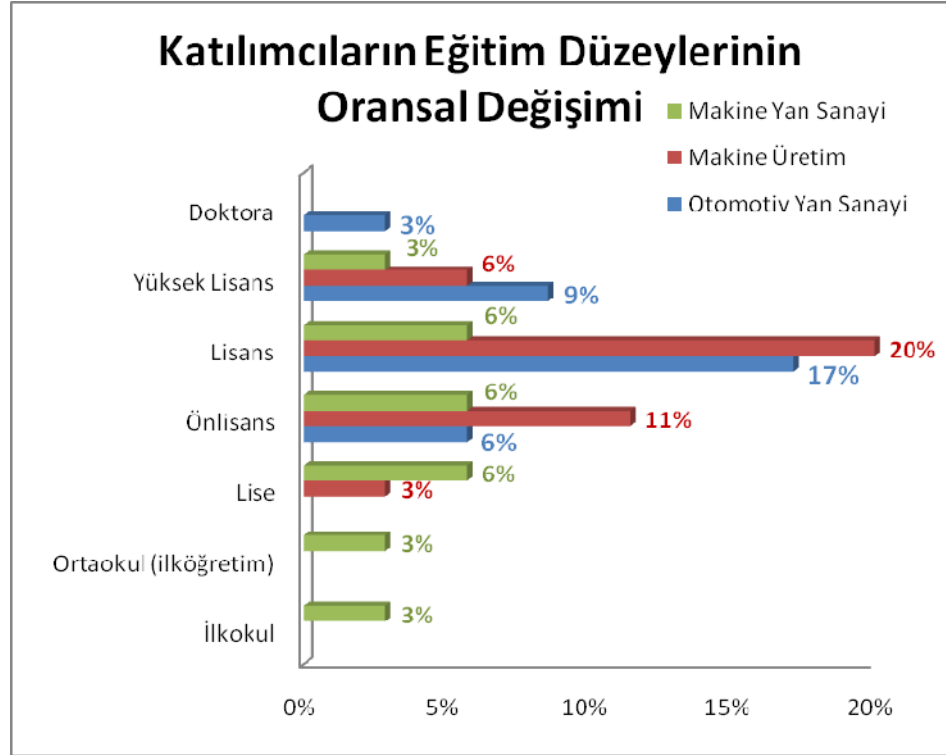
Ankete katılan katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde otomotiv yan sanayisindeki kuruluşların daha ağırlıklı olarak eğitim seviyesi yüksek yöneticileri bünyelerinde barındırdıkları ya da bu işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.2). Eğitim düzeylerinin makine yan sanayisinde ilkokuldan başlayıp yüksek lisans seviyesine kadar olduğu makine üretiminde ise ortaöğretim ve yüksek lisans arasında bulunduğu açıkça gözlenmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
İlkokul			1	1
Ortaokul (ilköğretim)			1	1
Lise		1	2	3
Önlisans	2	4	2	8
Lisans	6	7	2	15
Yüksek Lisans	3	2	1	6
Doktora	1			1
Toplam	12	14	9	35

Sektörün teknoloji kullanımı ve teknoloji üretimine göre eğitim düzeylerinin farklılaştığı Şekil 4.2'de açıkça görülebilmektedir. Görüleceği üzere her 3 grupta da yoğunluk lisans düzeyinde olup doktora düzeyi sadece otomotiv yan sanayinde gözlenmektedir. Otomotiv yan sanayinde ve makine üretim sanayinde ilkokul ve ortaokul düzeyinde aileden olsun ya da olmasın yönetici pozisyonunda kimse bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaş düzeyleri ise Tablo 4.3' de verilmiş olup ağırlıklı olarak bütün gruplarda 26-50 yaş arasında yığıldığı söylenebilir. Yine Tablo 4.4'den görüleceği üzere sektörde erkek egemen bir yapılaşma olup sadece otomotiv yan sanayinde bir bayan yöneticiye rastlanılmıştır.



Şekil 4.2. Katılımcıların Eğitim Düzeylerinin Oransal Değişimi

Bu işletmelerdeki görev dağılımlarına bakıldığında ise ağırlıklı olarak aileden genel müdür statüsünde görevlendirmelerin olduğu gözlenmektedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Düzeyleri

Yaş Düzeyi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
18-25				
26-35	8	6	3	17
36-50	4	5	5	14
51 ve üstü		3	1	4
Toplam	12	14	9	35

Tablo 4.4. Katılımcıların Cinsiyet Durumları

Cinsiyet Durumu	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
Erkek	11	14	9	34
Bayan	1			1
Toplam	12	14	9	35

Tablo 4.5. Katılımcıların İşletmedeki Görev Dağılımları

Görev Dağılımı	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
İşletme Müdürü	1	2	2	5
Genel Müdür	6	5	5	16
Pazarlama	1	3		4
Üretim	1	2	1	4
Diğer...	3	2	1	6
Toplam	12	14	9	35

Ankete cevap veren katılımcıların aileye yakınlıkları incelendiğinde ise %11.43'ünün ikinci kuşak olduğu, %8.57'sinin kurucu üyenin kardeşi olduğu, %5.70'inin ise 2.derece akraba olduğu, kalan %74.30'unun ise belirtilen kriterlerin dışındaki kurucunun kendisi veya ikinci derece akraba, damat, gelin ve aileye yakın olmayan diğer işgörenlerden olduğu gözlenmektedir (Tablo 4.6).

Tablo 4.6. Katılımcıların İşletme Sahibi veya Kurucuya Yakınlık Durumları

Yakınlık Durumu	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
Babam/Annem	1	2	1	4
Kardeşim	1	1	1	3
Dayım/Amcam		1	1	2
Diğer...	10	10	6	26
Toplam	12	14	9	35

Katılımcı işletmelerin sektördeki statüleri incelendiğinde ise belirgin bir yığılma olmadığı sektörde ana sanayi 1. kademe tedarikçisi ve 2. kademe tedarikçisi olmanın yanı sıra 1. ve 2. kademe tedarikçilerin 1. ve 2. kademe fason üreticilerin oldukları ayrıca direkt perakende satışa çalışan yedek parça üreticisi konumunda oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.7).

Bu işletmelerin sektördeki faaliyet süreleri incelendiğinde ise (Tablo 4.8) ağırlıklı olarak 1-20 yıl arasında oldukları, 20 yılın üzerinde işletme sayısının az olduğu gözlenmiştir. Şekil 4.3' de bu durum açıkça belli olup teknoloji kullanımına bağlı olarak otomotiv yan sanayinde %31,43 oranında işletmelerin 1-15 yıl arasında oldukları, makine üretiminde ve makine yan sanayinde ise eşit dağılım olduğu gözlenmektedir.

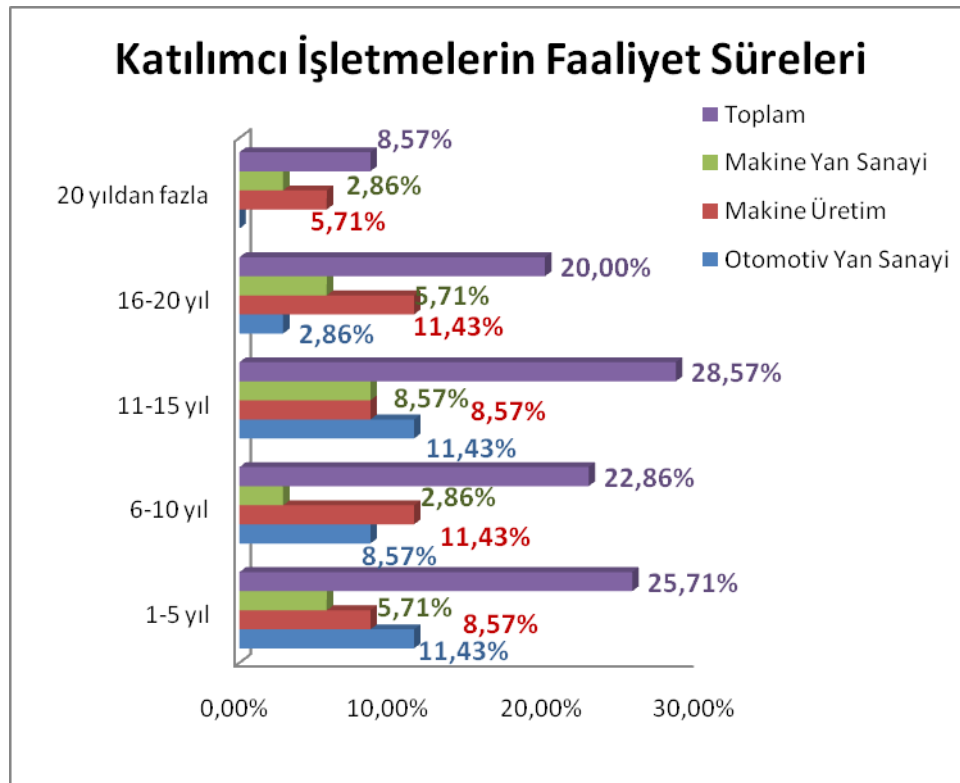
Tablo 4.7. Katılımcı İşletmelerin Sanayideki Statü Durumları

Sanayideki Statü Durumları	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
Ana Sanayi 1. Kademe Tedarikçisi	3	5	1	9
Ana Sanayi 2. Kademe Tedarikçisi	3	4	1	8
Ana Sanayi 1. Kademe Tedarikçisi için fason üreticisi	2	2	4	8
Ana Sanayi 2. Kademe Tedarikçisi için fason üreticisi	2	3	3	8
Direkt perakende satışa sunulan yedek parça üreticisi	2	4	1	7
Toplam	12	14	9	35

Tablo 4.8. Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süreleri	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
1-5 yıl	4	3	2	9
6-10 yıl	3	4	1	8
11-15 yıl	4	3	3	10
16-20 yıl	1	4	2	7
20 yıldan fazla		2	1	3
Toplam	12	14	9	35

Katılımcı işletmelerin çalıştırmış oldukları işgören sayılarına bakıldığında ise ağırlıklı olarak %80 oranında 10-50 arasında işgören çalıştırmaları sebebiyle orta ölçekli işletme sınıfında oldukları, %11'inin ise mikro ölçekli, %9'unun ise büyük ölçekli işletme olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.9).



Şekil 4.3. Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Oransal Değişimi

Tablo 4.9. Katılımcı İşletmelerde Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
10'dan az	3		1	4
10-50	9	12	7	28
51-250		2	1	3
250'den fazla				0
Toplam	12	14	9	35

İşletmelerin %85.70'inin birinci kuşak tarafından, %14.30'unun ikinci kuşak tarafından yönetildiği söz konusu işletmeler içinde üçüncü kuşak ve sonrasının olmadığı açıkça gözlenmektedir (Tablo 4.10).

Bu işletmelerin yönetim kurullarının %45'inin 3 kişiden az olduğu, %55'inin ise 3-5 kişi arasında olduğu belirlenmiş olup işletmelerin hukuksal statüleri ve tüzel kişiliklerinin genellikle limited şirket olduğu söylenebilir (Tablo 4.11).

Bu işletmelerin 1-3 kişilik yönetim kurullarının %82.85' inin aileden olması ankete katılan işletmelerin büyük oranda aile işletmesi olduğunu göstermektedir (Tablo 4.12).

Tablo 4.10. Katılımcı İşletmelerin Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildikleri

Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetildikleri	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
1.Kuşak (babalar)	12	12	6	30
2.Kuşak (oğullar)		2	3	5
3.Kuşak (torunlar)				0
Diğer...				0
Toplam	12	14	9	35

Tablo 4.11. Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Kişi Sayısı

Yönetim Kurulundaki Kişi Sayısı	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
3'den az	3	5	8	16
3-5	9	9	1	19
6-10				0
10'dan fazla				0
Toplam	12	14	9	35

Tablo 4.12. Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Aile Bireyi Sayısı

Yönetim Kurulundaki Aile Bireyi Sayısı	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
3'den az	10	11	8	29
3-5	2	3	1	6
6-10				0
10'dan fazla				0
Toplam	12	14	9	35

Katılımcı işletmelerin yönetim kurullarındaki profesyonel yönetici sayılarına bakıldığında ise %54.30'unda hiç profesyonel yönetici olmadığı, %31.43'ünde bir profesyonel yöneticinin bulunduğu, %11.43'ünde 2 profesyonel yöneticinin bulunduğu ve %2.84'ünde 3 profesyonel yöneticinin bulunduğu, ayrıca hiçbir işletmede 4 veya daha fazla yönetici bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 4.13).

Tablo 4.13. Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Profesyonel Yönetici Sayısı

Yönetim Kurulundaki Profesyonel Yönetici Sayısı	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
0	7	5	7	19
1	3	7	1	11
2	2	1	1	4
3		1		1
4 veya daha fazla				
Toplam	12	14	9	35

Yine bu işletmelerin %65.70'inde hiç bayan yönetici olmadığı, %20'sinde bir yönetici, %14,30'unda ise iki bayan yönetici olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.14).

Bu işletmelerde görevli aile bireylerinin %94.30'unun işletme bünyesinde ya şirket ortağı olarak ya da yönetici olarak görev aldıkları belirlenmiştir (Tablo 4.15).

Tablo 4.14. Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kurulundaki Bayan Yönetici Sayısı

Yönetim Kurulundaki Bayan Yönetici Sayısı	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
0	7	8	8	23
1	3	3	1	7
2	2	3		5
3				
4 veya daha fazla				
Toplam	12	14	9	35

Tablo 4.15. Katılımcı İşletmelerdeki Aile Bireylerinin Görev Statüleri

Aile Bireylerinin Görev Statüleri	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Toplam
Aile Ferdi Olarak			1	1
Şirket Ortağı Olarak	5	6	2	13
Yönetici Olarak	3	5	3	11
Hepsi	4	3	3	10
Diğer...			1	1
Toplam	12	14	9	35

4.1.2. ANKET EK A 2' NİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gerekli testler yapılarak araştırmanın istatistiksel güvenilirliği ortaya konmuştur. Anket çalışması kapsamında katılımda bulunan 35 firmanın sektörel dağılımı ve standart sapmaları ile anketlere verdikleri cevaplardaki güvenilirlik katsayıları Tablo 4.16'da verilmiştir. Tablo 4.16'dan görüleceği üzere otomotiv yan sanayindeki işletmelerin yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplardaki güvenilirlik katsayısı makine yan sanayindeki işletmelere göre oldukça yüksektir. Seçilen üç sektör arasındaki güvenilirlik katsayılarının değişimi anketin geneldeki güvenilirlik katsayısını da değiştirmektedir. Anketin tamamının güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.16. Katılımcıların Sektörel Dağılımı ve Sektörel Güvenirlik Katsayıları

Sektörler	Anketteki Soru Sayısı	Ankete Katılan Sayısı	Standart Sapma	Güvenirlik Katsayısı
Otomotiv Yan Sanayi	36	12	1,49	0,96
Makine Üretim		14	1,28	0,83
Makine Yan Sanayi		9	1,18	0,77
TOPLAM		35	4,80	0,90

Anketin ikinci bölümü; 6 sorudan oluşan “yönetimden kaynaklanan sorunlar”, 6 sorudan oluşan “yönetimi devretme sorunları”, 4 sorudan oluşan “planlama sorunları”, 3 sorudan oluşan “örgütlenme sorunları”, 5 sorudan oluşan “kurumsallaşma sorunları”, 4 sorudan oluşan “yürütme sorunları”, 4 sorudan

oluşan “koordinasyon sorunları”, 4 sorudan oluşan “denetleme sorunları” olmak üzere toplam 36 soru yardımı ile yapılan taramada alınan cevaplar sektör bazlı olarak değerlendirilmiştir.

Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

<Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır> sorusuna işletme yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde otomotiv yan sanayinde verilen cevapların büyük bir oranda “kararsızım” olması, bu grupta eğitim seviyesinin yüksek olmasına rağmen genç işletmeler olmaları sebebiyle henüz kurumsallaşamadıklarının belirteci olabilir. Makine üretim ve Makine yan sanayi işletmelerinden “katılmıyorum” ve hiç katılmıyorum” cevaplarının varlığı, bu sektördeki işletmelerin daha uzun geçmişe sahip olmaları ve kurumsallaşma becerilerini ortaya koymaya başladıkları ile açıklanabilir (Tablo 4.17).

<Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır> sorusuna verilen cevaplarda ise bu problem her üç sektörde de ağırlıklı olarak belirtilmektedir. Sadece otomotiv yan sanayinde “kararsızım” cevabının yüksek olması bu işletmelerin eğitilmiş, genç ve dinamik yapıları ile açıklanabilir.

<Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır> sorusuna verilen cevaplarda ise işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda “kararsızım” ve “katılmıyorum” cevaplarının makine üretiminde yüksek olmasının sebebi, bu firmalarda alanda eğitilmiş ikinci kuşak varlığı ile açıklanabilir.

<Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir> sorusuna verilen cevaplarda ise işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda “kararsızım” cevabının sektörler arasında neredeyse eşit dağılımı mesleki dinamizm (mesleki bilgi birikimi ve tecrübe) ile açıklanabilir.

Tablo 4.17. Sektörel Bazlı Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum			
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	
1	Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır	2	5	4	4	4	2	6	3	1	0	2	1	0	0	1
11	Şirketimizde tecrübe, bilgi eksikliğinden kaynaklanan yönetim sorunları yaşanmaktadır	5	5	4	4	6	3	3	2	1	0	1	1	0	0	0
22	Yönetim kurulundaki aile bireyleri arasında çıkabilecek sorunlarda hakem görevi görebilecek aileden olmayan bir danışman atanmalıdır	5	4	4	5	4	2	2	3	1	0	3	1	0	0	1
28	Aile bireylerinin şirketteki yetkilerinin belirlenmesi gerekir	5	6	3	5	4	2	2	3	2	0	1	1	0	0	1
30	Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir	5	4	3	5	5	3	2	3	1	0	2	2	0	0	0
32	Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır	6	5	3	4	4	3	2	3	2	0	2	0	0	0	1

<Aile üyesi çalışanların verdikleri kararlara bir üst kuşak müdahale etmektedir> bütün sektörlerde yüksek oranda olumlu cevaplar verilmesi işletme bünyesinde görev alan ikinci kuşak ya da birinci derece akraba veya ikinci derece akraba yöneticilerin yetki kullanımında bağımsız olmaktan çok kurucu yönetim kurulu üyesine bağımlılıkları ile açıklanabilir.

<Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır> sorusuna verilen cevaplarda da işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda “kararsızım” cevaplarının varlığı, bu firmalarda alanda eğitilmiş yönetici personel istihdamının varlığı ile açıklanabilir (Tablo 4.17).

Yönetimi Devretme Sorunları

<İşi sahiplenme konusunda sonraki kuşaklar kuruculara güven vermelidir> sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda “kararsızım” cevapları incelendiğinde makine üretim sektöründe yüksek oranlı artış bu sektördeki işletmelerin halen ikinci kuşaklara devri konusunda problem yaşadıklarını göstermektedir. Bunun sebebi, finansal sorunlar, makineleşme sorunları, eğitim sorunları ve mesleki pozisyon sorunları olabilir (Tablo 4.18).

Tablo 4.18. Sektörel Bazlı Yönetimi Devretme Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum			
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	
3	İşi sahiplenme konusunda, sonraki kuşaklar, kuruculara güven vermelidir	6	5	3	5	4	3	1	4	1	0	1	1	0	0	1
10	Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır	3	5	3	4	4	2	5	3	2	0	2	1	0	0	1
13	Bir sonraki kuşağa devirde yas faktörü önemlidir (büyük çocuk önce gelir)	3	5	4	5	5	3	4	3	1	0	1	1	0	0	0
15	Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir	4	4	3	5	5	3	3	3	1	0	2	1	0	0	1
24	Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir (erkek çocuk önce gelir)	3	6	3	4	5	2	5	2	2	0	1	1	0	0	1
25	Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir	6	4	3	5	5	3	1	4	2	0	1	1	0	0	0

<Şirketimizde çalışmayan çocuklar şirketten maaş almamalıdır> sorusuna da verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bunun sebebi, aile işletmeleri olarak işletme ile aile kişiliklerinin birbirlerinden ayrılmasının farkındalığının olduğu söylenebilir.

<Bir sonraki kuşağa devirde yaş faktörü önemlidir(büyük çocuk önce gelir) >, <Bir sonraki kuşağa devirde eğitilmiş olan önceliklidir> ve <Bir sonraki kuşağa devirde cinsiyet faktörü önemlidir (erkek çocuk önce gelir)> sorularına verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bunun sebebi, aile işletmeleri olarak kurumsallaşma kültürünün yerleşmediği söylenebileceği gibi, ataerkil aile düzeninde ilk (erkek) çocukların işletme ihtiyaçlarına yönelik olarak eğitim almalarının sağlanması olabilir.

<Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olan önceliklidir> sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Ancak bu dağılım bir önceki sorulara verilen cevaplardaki yığılma ile aksi yönde olduğundan söz konusu işletmelerin yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplarda bu konuda samimi olmadıkları açıkça söylenebilir (Tablo 4.18).

Planlama Sorunları

<Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır> ve <Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır> sorularına verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda “katılmıyorum” cevaplarının varlığı aileden yöneticilerin halen planlamalarda anlık değişikliklere sözlü olarak gidebildiklerini ve işlerin yürütülmesi açısından bunun bir zorunluluk olduğunu kabul ettikleri şeklinde açıklanabilir (Tablo 4.19).

Tablo 4.19. Sektörel Bazlı Planlama Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum		
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi
7	Şirketimizde planlar yazılı olarak yapılmaktadır														
9	Şirketimizde her zaman bir B planı bulunmaktadır														
16	Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır														
27	Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır														

<Şirketimizde planlama sürecine çalışanlar da katılmaktadır> sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda özellikle otomotiv yan sanayinin yüksek oranlı cevapları eğitim seviyesi ve teknoloji kullanımıyla açıklanabilir. “kararsızım” ve “katılmıyorum” cevaplarının makine üretiminde fazla olması planlama sürecinde çalışanlara yönetim tarafından söz hakkı verilmediğinin bir göstergesi olabilir.

<Şirketimizde planlar sezgilere bağlı olarak yapılmaktadır> sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde otomotiv yan sanayinde yer alan işletmelerde sezgilere yer verilmediği ancak makine üretimi ve makine yan sanayinde sezgilerinde ön planda tutulduğu söylenebilir (Tablo 4.19).

Örgütlenme Sorunları

<Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir> sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabı verdikleri belirlenmiştir. Bu soruda “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” cevaplarının sadece makine üretim ve makine yan sanayi işletmelerinde görülmesi ilginç bir sonuç olup bu sonuç işletmelerin kurumsallaşmalarının önünde bir engel olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Tablo 4.20).

Tablo 4.20. Sektörel Bazlı Örgütlenme Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum					
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi			
17	Organizasyon şeması her şirkette önemli ve gereklidir			7	4	3	5	5	2	0	3	2	0	2	1	0	0	1
19	Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir			4	5	3	5	6	4	3	2	1	0	1	1	0	0	0
35	Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir			4	4	4	4	4	2	4	4	2	0	2	1	0	0	0

<Şirketimizde iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli olarak düzenlenmiştir> ve <Şirkette yetki ve sorumluluklar yazılı olarak belirlenmiştir> sorularına verilen cevaplarda “hiç katılmıyorum” hariç diğer cevapların eş düzeyli dağılımı kısaca kurucu üyenin ya da aile üyelerinin yetkilerinden vazgeçmeme veya vazgeçmekten kaçınma içerisinde oldukları hatta çalıştırılan personele güvensizlik şeklinde açıklanabilir (Tablo 4.20).

Yürütme Sorunları

<Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır> ve <Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir> sorularına verilen cevaplarda ‘kararsızım’ dağılımının “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” ile eşdüzeyde olması işletmelerin mesleki tecrübe ve iç dinamikleri ile açıklanabilir. Global yönetim sistemlerinden az çok etkilendiklerini kağıt üzerinde de olsa sertifikasyon ve kurumsallaşma çabaları gösterdikleri söylenebilir. Bu konuda, eğitilmiş birinci kuşak, ikinci kuşak, birinci veya ikinci derece akraba yada eğitilmiş beyaz yakalı yada mavi yakalı personel istihdamı gerçekleştirildiği bu öngörüğü desteklemektedir (Tablo 4.21).

Tablo 4.21. Sektörel Bazlı Yürütme Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum					
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi			
6	Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar			3	4	5	4	5	2	5	3	1	0	2	1	0	0	0
8	Alınan kararlar hakkında astlar da bilgi sahibi olmalıdır			5	5	3	4	4	2	3	4	2	0	1	1	0	0	1
14	Şirketin verimi için çalışanların motivasyonu önemlidir			5	4	4	5	5	2	2	3	1	0	2	1	0	0	1
26	Terfi konusunda aile bireyinin önceliği olmalıdır			4	5	4	4	5	2	4	3	1	0	1	1	0	0	1

<Sonraki kuşaklar şirkete girdiği zaman, şirkete ortak olmalıdırlar> sorusuna verilen cevaplarda işletmelerin ağırlıklı olarak “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” cevaplarının eşdüzeyli dağılımının arkasında yatan

sebeplerden birisi ailenin bütünlüğü ve ailenin devamlılığının sağlanmaya çalışılması şeklinde açıklanabilir. <Terfi konusunda aile bireylerinin önceliği olmalıdır> şeklindeki soruya verilen cevaplarda da “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” değerlerinin eşdüzeyle olması da aynı gerekçeyle açıklanabilir (Tablo 4.21).

Koordinasyon Sorunları

Tablo 4.22’de ki tüm sorulara verilen cevaplarda “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” şıklarının eşdüzeyle olması; işletmenin tümünde pozisyonlar arasında iletişime inanıldığını ayrıca aile bireyleri arasında da iletişimin gerçekleşmesi yolunda çalışıldığını ve bu amaçla toplantı mantalitelerinin geliştirilmeye çalışıldığını göstermektedir.

Tablo 4.22. Sektörel Bazlı Koordinasyon Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum		
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi
2	Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir														
	6	4	5	6	3	2	0	4	1	0	3	1	0	0	0
4	Yönetici pozisyonundaki aile bireyleri arasında tam bir iletişim olmalıdır														
	6	3	3	5	5	3	1	4	1	0	2	1	0	0	1
20	Şirkette bölüm yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır														
	5	3	4	5	4	2	2	4	1	0	3	1	0	0	1
29	Şirketlerin farklı bölümleri görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması şirketler için önemlidir														
	5	4	3	4	5	3	3	3	1	0	2	1	0	0	1

Bu durum da bölümler ve birimler arasındaki birlik ve uyuma inanıldığını gösterebilir. Bu inanışların temelinde teknoloji kullanımı ile birlikte eğitim düzeyleri de etkin rol oynayabilir. Bu ifade “katılmıyorum” cevaplarındaki otomotiv yan sanayisi dışındaki sektörlerde verilen cevapları da açıklamaktadır (Tablo 4.22).

Denetleme Sorunları

Tablo 4.23’de ki tüm sorulara verilen cevaplarda “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve ‘kararsızım’ şıklarının eşdüzeyle olması; işletmenin tümünde bölümler ve birimler için denetlemeye yönelik plan, program ve bütçelerin yapılmaya çalışıldığını, bu amaçla tüm çalışanlar için performans ölçümleriyle birlikte ödül ve ceza politikalarının geliştirildiğini, aile üyelerinin bu politikalara tabi tutulmaya çalışıldığını, ayrıca sertifikasyona yönelik standartlara uyum çalışmalarının yapılmaya çalışıldığını göstermektedir.

Tablo 4.23. Sektörel Bazlı Denetleme Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum		
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi
18	Şirkette performans ölçümlemesi yapılmaktadır														
23	Planlar, programlar ve bütçeler gibi kontrol araçları gelişmiş bir şekilde uygulanmaktadır														
33	Şirketin ödül ve ceza politikaları aile fertleri içinde geçerlidir														
36	Şirkette belirlenen standartlara uyulmaktadır														

Bu yönelimin temelinde yine teknoloji kullanımı ile birlikte eğitim düzeyleri de etkin rol oynayabilir. Bu ifade “katılmıyorum” cevaplarındaki otomotiv yan sanayisi dışındaki sektörlerde verilen cevapları da açıklamaktadır (Tablo 4.23).

Kurumsallaşma Sorunları

<Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir> sorusuna verilen “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevaplarında, otomotiv yan sanayindeki değerin daha yüksek olması bu sektördeki firmaların eğitim seviyelerinin yüksek olması ile açıklanabilir. ‘kararsızım” cevaplarındaki değişkenlik ve “katılmıyorum” cevabındaki makine üretim ve makine yan sanayindeki değerler bu sonucu doğrular niteliktedir. Bu iki sektörde yetki ve sorumluluk devirlerinin aile meclisinden daha çok kurucu üyeye dayandığını göstermektedir (Tablo 4.24).

<İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır> ve <Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formal (resmi) unsurlara bağlanmalıdır> sorularına verilen “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevaplarındaki değerler ailenin bütünlüğünün ve devamlılığının korunması çabalarını gösteriyor olabilir. Ancak “kararsızım” ve “katılmıyorum” sütunundaki cevaplar makine üretim sektöründeki işletmelerin bu konuda belirgin bir düşünceye sahip olmadıklarını da gösterebilir.

<Astlara yetki verilmesi önemli bir konudur> sorusuna verilen “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kararsızım” cevaplarında otomotiv yan sanayi ve makine üretim sektöründeki eşdüzeylilik ile bu iki sektörle makine yan sanayi arasındaki rakamsal fark ancak eğitim seviyesi ile açıklanabileceği gibi makine yan sanayinde teknoloji kullanımından daha çok el emeği ağırlıklı çalışmaların yoğun olması da etkin olabilir.

<Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve işbölümü kriterlerine göre yapılmaktadır> sorusuna verilen “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şıklarının makine üretim ve makine yan sanayinde gözlenmesi, eğitim düzeyinin düşüklüğünün yanı sıra teknoloji ve makine parkı yoğunluğundan daha çok el emeği kökenli çalışma sistematiğine sahip olmalarının yanı sıra kurucu üyenin kendinden sonraki yönetici seçiminde nesebinin dışına çıkmamak istemesi de olabilir (Tablo 4.24).

Tablo 4.24. Sektörel Bazlı Kurumsallaşma Sorunları

Değişkenler	Tamamen Katılıyorum			Katılıyorum			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç Katılmıyorum		
	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi	Otomotiv Yan Sanayi	Makine Üretim	Makine Yan Sanayi
5	Yetki ve sorumluluk devri aile meclisinin kararına göre belirlenmektedir														
12	İkinci/üçüncü kuşak akrabalar şirketin bulunduğu sektörle ilgili eğitim almalıdır														
21	Astlara da yetki verilmesi önemli bir konudur														
31	Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişki formal(resmi) unsurlara bağlanmalıdır														
34	Yetki ve sorumluluk devri uzmanlık ve işbölümü kriterine göre yapılmaktadır														

Elde edilen bulguların neticesinde yapılan değerlendirmeye göre;

Katılımcı 35 aile işletmesinin sektörel dağılımında 12 otomotiv yan sanayi, 14 makine üretim ve 9 makine yan sanayi temsilcisi oldukları ve katılımcıların eğitim düzeylerinin, otomotiv yan sanayisindeki kuruluşların, daha ağırlıklı olarak

eğitim seviyesi yüksek yöneticileri bünyelerinde barındırdıkları ya da bu işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Makine yan sanayisinde ilkokuldan başlayıp yüksek lisans seviyesine kadar olan eğitim düzeyinin makine üretiminde ise ortaöğretim ve yüksek lisans arasında bulunduğu belirlenmiştir.

Teknoloji kullanımı ve teknoloji üretimine göre eğitim düzeylerinin farklılaştığı gözlenen her üç grupta da yoğunluk lisans düzeyinde olup doktora düzeyi sadece otomotiv yan sanayinde gözlenmektedir. Otomotiv yan sanayinde ve makine üretim sanayinde ilkokul ve ortaokul düzeyinde aileden olsun ya da olmasın yönetici pozisyonunda kimse bulunmamaktadır.

Katılımcıların yaş düzeylerinin ise ağırlıklı olarak bütün gruplarda 26-50 yaş arasında yığıldığı söylenebilir ve incelenen sektörlerde erkek egemen bir yapılaşma olduğu söylenebilir.

Ayrıca aileden genel müdür statüsünde görevlendirmelerin olduğu gözlenen katılımcılardan %11.43'ünün ikinci kuşak olduğu, %8.57'sinin kurucu üyenin kardeşi olduğu, %5.70'inin ise 2.derece akraba olduğu, kalan %74.30'unun ise belirtilen kriterlerin dışındaki kurucunun kendisi, ikinci derece akraba, damat, gelin ve aileye yakın olmayan diğer işgörenlerden olduğu gözlenmiştir.

Katılımcı işletmelerin sektördeki statüleri incelendiğinde ise belirgin bir yığılma olmadığı sektörde ana sanayi 1. kademe tedarikçisi ve 2. kademe tedarikçisi olmanın yanı sıra 1. ve 2. kademe tedarikçilerin 1. ve 2. kademe fason üreticilerin oldukları ayrıca direkt perakende satışa çalışan yedek parça üreticisi konumunda oldukları belirlenmiştir.

Bu işletmelerin sektördeki faaliyet süreleri incelendiğinde faaliyet sürelerinin ağırlıklı olarak 1-20 yıl arasında oldukları, 20 yılın üzerinde işletme sayısının az olduğu gözlenmiştir. Yine bu işletmelerin çalıştırmış oldukları işgören sayılarına bakıldığında ise ağırlıklı olarak %80 oranında 10-50 arasında işgören çalıştırmaları

sebebiyle orta ölçekli işletme sınıfında oldukları, %11'inin ise mikro ölçekli, %9'unun ise büyük ölçekli işletme olduğu belirlenmiştir.

%85.70'inin birinci kuşak tarafından, %14.30'unun ikinci kuşak tarafından yönetildiği söz konusu işletmeler içinde üçüncü kuşak ve sonrasının olmadığı açıkça gözlenen bu işletmelerin yönetim kurullarının %45'inin 3 kişiden az olduğu, %55'inin ise 3-5 kişi arasında olduğu belirlenmiştir. Genel bir ifadeyle, işletmelerin hukuksal statüleri ve tüzel kişiliklerinin genellikle limited şirket olduğu söylenebilir. Bu işletmelerin 1-3 kişilik yönetim kurullarının %82.85'inin aileden olması ise ankete katılan işletmelerin büyük oranda aile işletmesi olduğunu göstermektedir.

Katılımcı işletmelerin yönetim kurullarındaki profesyonel yönetici sayılarına bakıldığında, %54.30'unda hiç profesyonel yönetici olmadığı, %31.43'ünde bir profesyonel yöneticinin bulunduğu, %11.43'ünde 2 profesyonel yöneticinin bulunduğu ve %2.84'ünde 3 profesyonel yöneticinin bulunduğu ayrıca hiçbir işletmede 4 veya daha fazla yönetici bulunmadığı belirlenmiştir. Bu işletmelerde profesyonel yöneticiler arasındaki bayan yönetici oranına bakıldığında ise işletmelerin %65.70'inde hiç bayan yönetici olmadığı, %20'sinde bir bayan yönetici, %14,30'unda ise iki bayan yönetici olduğu görülmüştür.

Bu işletmelerde görevli aile bireylerinin %94.30'unun işletme bünyesinde ya şirket ortağı olarak ya da yönetici olarak görev aldıkları belirlenmiştir.

Güvenirlilik katsayısı 0,90 olarak hesaplanan anketin ikinci bölümünde otomotiv yan sanayindeki işletmelerin yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplardaki güvenirlilik katsayısının makine üretimi ve makine yan sanayindeki işletmelere göre oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir (Bkz. Tablo 4.16). Seçilen üç sektör arasındaki güvenirlilik katsayılarının değişimi anketin geneldeki güvenirlilik katsayısını da değiştirmektedir.

Araştırmanın 1. Grup sorularına ait bulgular Tablo 4.25’de verilmiştir.

Tablo 4.25. Araştırma 1.Grup Sorularına Ait Bulgular

Soru 1:	Aile işletmelerinde üst düzey yöneticiler genelde lisans mezunudur	Bkz. Tablo 4.2
Soru 2:	Aile işletmelerinde ya hiç bayan yönetim kurulu üyesi ya da üst düzey yönetici bulunmamakta ya da çok az sayıda bulunmaktadır.	Bkz. Tablo 4.4 Tablo 4.14
Soru 3:	Aile işletmelerinde kurucular çoğunlukla genel müdür statüsünde görev yapmakta ve sisteme hakim olmaya çalışmaktadırlar.	Bkz. Tablo 4.5 Tablo 4.15
Soru 4:	Katılımcı işletmeler genelde 1.kuşak tarafından yönetilmektedirler.	Bkz. Tablo 4.6 Tablo 4.10
Soru 5:	Aile işletmelerinde teknolojinin kullanımı, yüksek eğitilmiş personel istihdamı ile birlikte profesyonel yönetici sayısını etkilemektedir.	Bkz. Tablo 4.13

Araştırmanın 2. Grup sorularına ait bulgularda ise;

Yönetimden kaynaklanan sorunlar hakkında;

- Otomotiv yan sanayindeki işletmelerin dinamik yapılarına ve eğitim seviyelerinin yüksek olmasına rağmen genç işletmeler olmaları sebebiyle henüz kurumsallaşamadıkları, ayrıca eğitilmiş istihdama sahip olmaları nedeniyle yarı profesyonel olduklarına inandıkları,
- Makine üretim ve makine yan sanayi işletmelerinin daha uzun geçmişe sahip oldukları ve kurumsallaşma becerilerini ortaya koymaya başladıkları ve alanda eğitilmiş ikinci kuşak varlığına sahip oldukları,
- Sektörlerde yer alan işletmelerin mesleki dinamizme (mesleki bilgi birikimi ve tecrübe) sahip oldukları,
- Bütün sektörlerde yer alan işletmelerde işletme bünyesinde görev alan ikinci kuşak ya da birinci derece akraba veya ikinci derece akraba yöneticilerin yetki kullanımında bağımsız olmaktan çok kurucu yönetim kurulu üyesine bağımlılıklarının devam ettiği,
- Yönetimin profesyonellere bırakılması konusunda hemfikir olan bu işletmelerde alanda eğitilmiş yönetici personel istihdamının var olduğu,

Yönetimi Devretme Sorunları Hakkında;

- Her üç sektörde de işi sahiplenme konusunda sonraki kuşakların kuruculara güven vermesi gerektiği,
- Finansal sorunlar, makineleşme sorunları, eğitim sorunları ve mesleki pozisyon sorunları nedeniyle özellikle makine üretim sektöründe halen ikinci kuşaklara devir konusunda problem yaşadıklarını,
- Aile işletmeleri olarak, işletme ile aile kişiliklerinin birbirlerinden ayrılmasının farkındalıklarının olduğu,
- Aile işletmeleri olarak kurumsallaşma kültürünün yerleşmediği gibi ataerkil aile düzeninde ilk (erkek) çocukların işletme ihtiyaçlarına yönelik olarak eğitim almalarının sağlandığı,
- Bir sonraki kuşağa devirde yetenekli olanların ön plana alınması konusunda samimi olmadıkları,

Planlama sorunları hakkında;

- Aileden yöneticilerin halen planlamalarda anlık değişikliklere sözlü olarak gidebildiklerini ve işlerin yürütülmesi açısından bunun bir zorunluluk olduğunu kabul ettikleri,
- Otomotiv yan sanayi işletmelerinde planlama sürecine çalışanlarında katılmasının özellikle yüksek oranlı olduğu, makine üretiminde ve makine yan sanayinde ise planlama sürecinde çalışanlara yönetim tarafından fazla söz hakkı verilmediği,
- Otomotiv yan sanayinde yer alan işletmelerde planlamalar sırasında sezgilere yer verilmediği ancak makine üretimi ve makine yan sanayinde sezgilerinde ön planda tutulduğu,

Örgütlenme sorunları hakkında;

- Sektörlerdeki bütün işletmelerin örgütlenme sorunları yaşadığı ve kurucu üyenin ya da aile üyelerinin yetkilerinden vazgeçmeme veya vazgeçmekten kaçınma içerisinde oldukları hatta çalıştırılan personele güvensizliğinin bulunduğu,

Yürütme sorunları hakkında;

- İşletmelerin mesleki tecrübe ve iç dinamiklere sahip oldukları,
- Global yönetim sistemlerinden az çok etkilendikleri ve kağıt üzerinde de olsa sertifikasyon ve kurumsallaşma çabaları gösterdikleri,
- Eğitimli birinci kuşak, ikinci kuşak, birinci veya ikinci derece akraba ya da eğitimli beyaz yakalı ya da mavi yakalı personel istihdamı gerçekleştirdikleri,
- Ailenin bütünlüğü ve ailenin devamlılığının aile içinden çözümlerle sağlanmaya çalışıldığı,

Koordinasyon sorunları hakkında;

- İşletmelerin tümünde pozisyonlar arasında iletişime inanıldığı ayrıca aile bireyleri arasında da iletişimin gerçekleşmesi yolunda çalışıldığı ve bu amaçla toplantı mantalitelerinin geliştirilmeye çalışıldığı,
- İşletmenin bütününde bölümler ve birimler arasındaki birlik ve uyuma inanıldığı,

Denetleme sorunları hakkında;

- İşletmelerin tümünde bölümler ve birimler için denetlemeye yönelik plan, program ve bütçelerin yapılmaya çalışıldığı,
- Tüm çalışanlar için performans ölçümleriyle birlikte ödül ve ceza politikalarının geliştirildiği,
- Aile üyelerinin oluşturulan bu tür politikalara tabi tutulmaya çalışıldığı,
- Sertifikasyona yönelik standartlara uyum çalışmalarının yapılmaya çalışıldığı,

Kurumsallaşma sorunları hakkında;

- Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk devrinin, yüksek eğitimli otomotiv yan sanayinde, genelde aile meclisinin kararına göre belirlendiği, ancak makine üretim ve makine yan sanayinde yetki ve sorumluluk devirlerinin aile meclisinden daha çok kurucu üyeye dayandığı,
- İkinci/üçüncü kuşak akrabaların sektörle ilgili eğitim almaları ve birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkinin formal (resmi) unsurlara bağlanması konusunda

ailenin bütünlüğünün ve devamlılığının korunmaya çalışıldığı ancak bazı katılımcı işletmelerin bu konuda belirgin bir düşünceye sahip olmadıkları,

- Astlara yetki verilmesinin aile işletmelerindeki beyaz yakalıların ve mavi yakalıların eğitim seviyelerine bağlı olarak değiştiği,
- Yetki ve sorumluluk devrinin uzmanlık ve işbölümü kriterlerine göre yapılması konusunda, kurucu üyenin, kendinden sonraki yönetici seçiminde nesebinin dışına çıkmamaya çalışması,

hususları tespit edilmiştir.

4.2. SONUÇ

Literatürde de belirtildiği üzere kuşak çatışmaları, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanamamasının en önemli nedenlerinden birisidir. Birinci kuşak ile diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark, birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yolu ile geçmiş olmasıdır. İkinci kuşağın işi sevmemesi de mümkün olabilmektedir. Sonraki kuşakların işletmeye katılımıyla, birinci kuşakların yeniliklere açık olmaması, yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmemesi, kuşaklararası geçişlerin sağlıklı yapılabilmesi için yönetim devrinde gerekli planlamanın yapılmamış olması, tecrübe ve mesleki yeterlilikteki eksiklik nedeniyle ikinci kuşağa duyulan güvensizlik gibi konularda çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır.

Aile ve işletme içerisindeki çatışmaların önlenerek, işletmenin sonraki kuşaklara sağlıklı bir şekilde geçerek sürekliliğinin sağlanabilmesi için, hem işletmenin hem de aile ilişkilerinin bir sistem haline getirilmesi gerekmektedir. İşletmenin kurumsallaşması, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içermektedir. Bu çalışmada, ikinci kuşağın işletmeye katılımıyla beraber işletmelerin profesyonel yönetime geçerek kurumsallaşabilmeleri için yapısal düzenlemelere ihtiyacı olduğu açık bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Çalışma alanı olarak bünyesinde en az 5 personel çalıştıran Bursa ili ve merkez ilçelerindeki OSB ve KSS'nde bulunan ve KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek aile işletmeleri seçilmiştir. Değerlendirmeye alınan katılımcı 35 aile işletmesinin sektörel dağılımında 12 otomotiv yan sanayi, 14 makine üretim ve 9 makine yan sanayi temsilcisi bulunmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmının birinci bölümünde katılımcıların sosyodemografik özellikleri irdelenmiş, bu demografik özellikler ile aile işletmelerindeki kuşaklar arası yönetim sorunlarının boyutlarının bağlantısı istatistikî anlamda incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre;

Katılımcı firmaların eğitim düzeyleri incelendiğinde, otomotiv yan sanayisindeki kuruluşların, makine üretim ve makine yan sanayisindeki kuruluşlara kıyasla eğitim seviyesi yüksek yöneticileri bünyelerinde barındırdıkları görülmüştür. Bununla beraber, eğitim seviyesinin otomotiv yan sanayisinde, diğer sektörler nazaran daha yüksek olması, bu sektörde teknoloji kullanımı ile teknoloji üretimindeki artışı da beraberinde getirdiği söylenebilir.

Katılımcıların yaş düzeylerinin ağırlıklı olarak 26-50 yaş arasında yığıldığı ve erkek egemen bir yapılaşma olduğu görülmüştür. Bu durumda bize, katılımcıların çoğunluğunun buldukları işlerinde uzun zamandır çalıştıkları ve deneyimli olduklarını göstermektedir.

Katılımcı işletmelerin sektördeki statüleri incelendiğinde belirgin bir yığılma olmadığı, faaliyet sürelerinin ağırlıklı olarak 1-20 yıl arasında olduğu ve bu işletmelerin büyük çoğunluğunun çalıştırdıkları işgören sayılarının ise 10-50 kişi arasında olduğu belirlenmiştir. Bu durum da bize, katılımcı işletmelerin çoğunluğunun orta ölçekli işletme sınıfında olduğunu, kalanların ise sırasıyla mikro ölçekli ve büyük ölçekli işletmeler sınıfında olduğunu göstermektedir.

Katılımcı işletmelerin büyük bir çoğunluğunda genel müdür statüsünde görevlendirilen personelin birinci kuşak olduğu ve bu kuşak tarafından yönetildiği,

ikinci kuşak tarafından yönetilen işletme sayısının az olduğu, üçüncü kuşak ve sonrasının ise olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcı işletmelerin hukuksal statüleri ve tüzel kişiliklerinin genellikle limited şirket olduğu ve yönetim kurulu sayısının da büyük oranda 2-3 kişiden oluştuğu görülmüştür. Bu durum bize, ankete katılan işletmelerin büyük oranda aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Bu işletmelerin yönetim kurullarındaki profesyonel yönetici sayılarına bakıldığında ise büyük çoğunluğunda profesyonel yönetici ve bayan yönetici sayısının az olduğu görülmektedir. Ayrıca aile bireyleri kendi işletmelerinde çoğunlukla ya şirket ortağı olarak, ya da yönetici olarak iş görmektedirler.

Araştırmanın uygulama kısmının ikinci bölümünde katılımcıların işletmelerdeki ikinci kuşaktan kaynaklanan yönetim sorunları incelenmiştir.

Yönetimden kaynaklanan sorunlara ilişkin bulgulara bakıldığında; otomotiv yan sanayindeki işletmelerin eğitim seviyelerinin yüksek olmasına karşın, genç işletmeler oldukları ve bu sebeple kurumsallaşamadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, makine üretim ve makine yan sanayi işletmelerinin ise daha uzun geçmişe sahip oldukları ve kurumsallaşma becerilerini ortaya koymaya başladıkları ve alanda eğitilmiş ikinci kuşak varlığına sahip oldukları tespit edilmiştir. Her üç sektörde de yer alan işletmelerin mesleki bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmalarına rağmen kurumsallaşamamaları sebebiyle, yetki kullanımında bağımsız olmaktan çok halen kurucu yönetim kurulu üyesine bağımlılıklarının devam ettiği buna karşın, yönetimin profesyonellere bırakılması konusunda tüm katılımcı işletmelerin hemfikir oldukları görülmektedir. Bu durum bize, araştırmanın yapıldığı sektörlerdeki katılımcı işletmelerin kurumsallaşma becerilerini ortaya koymaya başladıklarını ancak yeterli seviyeye ulaşmadığını ve üst kuşağın müdahaleci tavrının ağır bastığını göstermektedir.

Yönetimi devretme sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda; her üç sektörde de eğitim sorunları ve mesleki yeterlilik problemleri nedeniyle, işi

sahiplenme konusunda sonraki kuşakların kuruculara güven vermediği ve özellikle de makine üretim sektöründe ikinci kuşaklara devir konusunda problemler yaşandığı görülmektedir. Katılımcı işletmeler, sürekliliğin sağlanabilmesi için işletme ile aile kişiliklerinin birbirinden ayrılmasının gerekliliğini ifade etmektedirler. Ayrıca, kurumsallaşma kültürünün yerleşmediği gibi ataerkil aile düzeninin de ağır basması sonucunda ilk (erkek) çocukların işletme ihtiyaçlarına yönelik olarak eğitim almalarının sağlandığı görülmüştür.

Planlama sorunlarına ilişkin bulgulara sektörel olarak baktığımızda; otomotiv yan sanayinde yer alan işletmelerde planlamalar sırasında sezgilere yer verilmediği, planlama sürecine çalışanlarında katılmasının yüksek oranlı olduğu buna karşılık makine üretimi ve makine yan sanayinde sezgilerinde ön planda tutulduğu ve planlama sürecinde ise çalışanlara yönetim tarafından fazla söz hakkı verilmediği görülmüştür. Bütün sektörlerdeki katılımcı işletmeler, planlamalarda anlık değişikliklere sözlü olarak gidebildiklerini ve işlerin yürütülmesi açısından bunun bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedirler. Bu durumda bize, eğitim düzeyine bağlı olarak makine üretim ve makine yan sanayinde planlama ile ilgili yönetim sorunları yaşandığını göstermektedir.

Örgütlenme sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda; sektörlerdeki bütün katılımcı işletmelerin örgütlenme sorunları yaşadığı ve kurucu üyenin ya da aile üyelerinin yetkilerinden vazgeçmeme veya vazgeçmekten kaçınma içerisinde oldukları hatta çalıştırılan personele güvensizliğinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Yürütme sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda; katılımcı işletmelerin mesleki tecrübe ve iç dinamiklere sahip olmalarından dolayı, global yönetim sistemlerinden az çok etkilendikleri ve kağıt üzerinde de olsa sertifikasyon ve kurumsallaşma çabaları gösterdikleri, eğitilmiş beyaz yakalı ya da mavi yakalı personel istihdamı gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ayrıca, bu işletmelerin, ailenin bütünlüğü ve ailenin devamlılığını aile içinden çözümlerle sağlanmaya çalıştıkları gözlenmiştir. Her üç sektörde de yürütme fonksiyonunda, genel olarak çok fazla sorun yaşanmadığı tespit edilmiştir.

Koordinasyon sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda; katılımcı işletmelerin bütününde bölümler ve birimler arasındaki iletişim, birlik ve uyuma inanıldığı ve bu inanca yönelik düzenli toplantılar gibi, uygulamaların yapılmaya çalışıldığı gözlenmiştir.

Denetleme sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda; katılımcı işletmelerin tümünde denetlemeye yönelik plan, program ve bütçeler ile sertifikasyona yönelik standartlara uyum çalışmalarının yapılmaya çalışıldığı görülmüştür. Ayrıca, tüm çalışanlar için performans ölçümleriyle birlikte ödül ve ceza politikalarının geliştirildiği ve bu politikalara aile üyelerinin de tabi tutulmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar bize, katılımcı işletmelerdeki birinci ve ikinci kuşağın kontrol araçlarını genel anlamda kullandığını göstermektedir.

Kurumsallaşma sorunlarına ilişkin bulgulara baktığımızda ise; yetki ve sorumluluk devrinin, çalışanların çok daha yüksek eğitimi olduğu otomotiv yan sanayinde, genelde aile meclisinin kararına göre belirlendiği, ancak makine üretim ve makine yan sanayinde yetki ve sorumluluk devirlerinin aile meclisinden daha çok kurucu üyeye dayandığı görülmektedir. Bütün sektörlerdeki katılımcıların, yetki ve sorumluluk devrinin uzmanlık ve işbölümü kriterlerine göre yapılması konusunda hem fikir oldukları ve kurucu üyenin, kendinden sonraki yönetici seçiminde ailenin dışına çıkmamaya çalıştığı tespit edilmiştir. Otomotiv yan sanayi ve makine yan sanayindeki katılımcı işletmelerin, ikinci/üçüncü kuşak akrabaların sektörle ilgili eğitim almalarını ve birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkinin formal (resmi) unsurlara bağlanması gerektiğini kabul ettikleri ancak makine üretim sanayindeki katılımcı işletmelerin bu konuda belirgin bir düşünceye sahip olmadıkları görülmüştür. Astlara yetki verilmesi konusunda ise katılımcı işletmelerdeki beyaz yakalıların ve mavi yakalıların eğitim seviyelerine bağlı olarak değiştiği gözlenmektedir. Bu bulguların ışığında katılımcı işletmelerin ailenin bütünlüğünü ve devamlılığını koruma eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. İşletmeler tarafından aile ile iş ilişkileri ayrımının yapılamaması kurumsallaşma çabalarını olumsuz etkilemektedir.

Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin hayata geçebilmesi için istihdam edilecek personelin eğitilmiş olması esastır. Eğitimdeki bu eksiklik firmalarda çalışma hayatı içerisinde çözülmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte kuşaklara devirlerde sorunların yaşanmasındaki temel problemlerden biri, kurucunun kendisinden sonraki kuşağa aktarım sırasında kişisel güvensizlikten çok, mesleki yeterlilikteki güvensizliktir.

Aile işletmelerinin eğitilmiş her tür personel ihtiyacının karşılanması ile kurumsallaşma uygulamalarında karşılaştıkları problemler çözüleceği gibi sonraki kuşaklara devirlerde karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümünde de kolaylıklar ortaya çıkacak eğitilmiş personel ile desteklenmiş sonraki kuşak yönetimleri, kurucuların devir konusundaki güvensizliklerini ortadan kaldıracaktır.

KAYNAKÇA

- AĞCA, V., KIZILDAĞ, D., 2009, “**Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklaşıyor Mu?**”, 4.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.194-206
- AKGEMCİ, T., SEVİNÇ, İ., 2003, “**Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.512-520
- ALACAKLIOĞLU, H., 2009, **Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri**, Global Kobi Yayınları-2, İstanbul
- ALACAKLIOĞLU, H., 2003, “**Köklü Şirket Olabilme=Kurumsal Şirket**”, (07.01.2010); <http://www.family-advisor.com/files/download/KokluSirketOlabilme.pdf>
- ANDIÇ, B., İŞLER, S., 2008, “**Bir Baba Erkil Yöneticinin Devir Teslim Töreni:Kral Lear**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.43-60
- ARAS, G. and CROWTHER, D., 2009, “**Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity?**”, Journal of Business Ethics, Vol.87, pp.279-288
- ARGÜDEN, Y., 2009, “**Aile Şirketleri**”, (07.01.2010) <http://www.mobilyaca.com/serbest-konulu-makaleler/aile-irketleri.html>
- ARONOFF, C., 2004, “**Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival**”, Family Business Review, March, Vol.17, No.1, pp.55-59

- ARSLAN, E.T., 2006, “**Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri**”, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, İşletme ABD (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta
- ATEŞ, Ö., 2005, **Aile Şirketleri:Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, Yayın No.56, 1.Baskı, Ankara
- ATILGAN, T., 2003, “**Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç**”, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, Nisan , Antalya, ss.100-114
- AYKAN, E., 2008, “**Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.137-150
- BARAZ, B., 2008, “**Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.61-73
- BARKER, R., RIMLER G. ve MORENO, E., 2004, “**Family Business Members Narrative Perceptions: Values, Succession And Commitment.**”, Journal of Technical Writing and Communication, Vol.34, No.4, pp.291-320
- BARNEY, J.B., D. CLARK & S. ALVAREZ, 2003, “**Where does entrepreneurship come from?Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm**” Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, December. University of Pennsylvania, Philadelphia
- BATES, T., JANDIK, T., LEHN, K., 2000, “**Promotion Incentives and Executive Compensation in Family Firms**”, Tuck School of Business, Dartmouth, pp.1-21

- BOZKURT, Ö., TAŞCIOĞLU, H., 2008, “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak’a İncelemesi**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.377-386
- BROCKHAUS, R.H., 2004, “**Family Business Succession: Suggestions for Future Research**”; Family Business Review; June, Vol.17, Issue 2, pp.165-177
- BÜTE, M., 2008, “**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.313-332
- CABRERA-SUAREZ, K., 2005, “**Leadership Transfer and The Successor’s Development in The Family Firm**”, The Leadership Quarterly, February, Vol.16, Issue 1, pp.71-96
- CEYLAN, A., ERGÜN, E., ALPKAN, L., 2000, “**Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, ss.39-51
- CHRISMAN, J., CHUA, L. ve STEIER, M., 2003,. “**An Introduction to Theories of Family Business**”, Journal of Business Venturing, July, Vol.18, Issue 4, pp.441-448
- CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J., SHARMA, P., 2003, “**Succession And Nonsuccession Concerns Of Family Firms And Agency Relationship with Nonfamily Managers**”, Family Business Review, June, Vol.16, No.2, pp.89-107
- COLLI, A., PEREZ, P.F., ROSE, M.B., 2003, “**National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries**”, Business History Conference, Published by Oxford University Press, International Journal of Business History, Enterprise and Society Vol.4, No.1, March, pp.1-37

- CRAIG, J. ve LINDSAY, J.N., 2002, “**Incorporating The Family Dynamic into The Entrepreneurship Process**”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9, Issue 4, pp.19-39
- CURIMBABA, F., 2002, “**The Dynamics Of Women’s Roles As Family Business Managers**”, Family Business Review, September, Vol.15, No.3, pp.239-252
- ÇELİK, A., SOYSAL, A., ALICI, S., 2003, “**Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları:K.Maraş Örneği**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.189-201
- ÇETİN, C., TİKİCİ, M., AKDEMİR, B., ÜNAL, H., 2008, “**İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.107-120
- DEVELİ, N., 2008, “**Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği**”, Pamukkale Üniversitesi SBE, İşletme ABD, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli
- DYER, JR.W.G., 2006, “**Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance**”, Family Business Review, Vol.XIX, No.4, pp.253-273
- EREN GÜMÜŞTEKİN, G., 2005, “**Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, ss.71-93
- ERGÜL, B., 2006, “**Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma**”, Trakya Üniversitesi SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne

- EVCİMEN, T., 2007, “**Çatışma Yönetimi**”, (20.09.2010)
<http://www.evcimen.com/wht004.htm>
- FINCH, N., 2005/a, “**Identifying and Addressing The Causes of Conflict in Family Business**”, MGSM, Working Paper Series, JEL Classifications: D74, J12, M14, May, pp.1-22
- FINCH, N., 2005/b, “**The Role of the Accountant in Mediating Conflict in Family Owned Businesses**”, Working Paper Series JEL Classifications: D74, J12, M14, October, pp.1-10
- FINDIKÇI, İ., 2008, **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, İstanbul
- GENÇ, N., KARCIOĞLU, F., 2003, “**Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.45-57
- GÖKER, A.Z, ÜÇOK, T., 2006, “**Aile İşletmeleri Ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama**”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.45-57
- GRIFFETH, R.W., ALLEN, D.G., BARRETT, R., 2006, “**Integration of Family-Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of a Successor Retention Process Model**”, Human Resource Management Review 16, pp.490–507.
- GÜNEL, R., 2005, “**Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**”, Çukurova Üniversitesi, SBE İşletme ABD, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana

- GÜNEY, S., 2007, “ **Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları**”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 2, ss.103-126
- GÜNGÖR AK, B., 2006, “ **Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme**”, 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.145-154
- GÜNGÖR AK, B., 2008, “**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.91-99
- GÜVEN, M., BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., TAŞLIYAN, M., 2003, “**Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.314-324
- İYİİŞLEROĞLU, S.C., 2006, “**Aile İşletmeleri:Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Uygulama**”, Çukurova Üniversitesi SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana
- KARABULUT, A.T., 2008, “**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları:İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXV, Sayı 2, ss.643-666
- KARABULUT TEMEL, E., BULUT, Z.A., 2008, “**Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.151-159

KARPUZOĞLU, E., 2002, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul

KARPUZOĞLU, E., 2003, “**Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.42-53

KAYE K., 2005, **The Dynamics of Family Business**, iUniverse, Inc., Newyork

KELLERMANNNS, FRANZ W., KIMBERLY A. EDDLESTON, 2004, “**Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good**”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.28, Issue 3, Spring, pp.209-228

KELLERMANNNS F.W., EDDLESTON K.A., 2006, “**Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective**”, Entrepreneurship Theory and Practice, November, Vol.30, Issue 6, pp.809-830

KELLERMANNNS, F.W., EDDLESTON, K.A., BARNETT, T., PEARSON, A., 2008, “**An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm**”, Family Business Review, 21(1), March, pp.1-14

KETS DE VRIES, M. F. R., 1993, “**The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News**”, American Management Association, New York, pp.312-323

KIRIM, A., 2007, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, Sistem Kitapevi, İstanbul

KİRACI, M., ALKARA, İ., 2009, “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, CX1, Sayı 1, ss.167-197

- KOCABAŞ, F., BAYTEKİN, E.P., 2003, “**Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.424-430
- KOSGEB, (**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı**), (25.10.2010), <http://www.kobilerim.com/detay.asp?blogno=313>
- KÖSEOĞLU, M.A., KARAYORMUK, K., 2008, “**Aile İşletmelerinde Yaşam Seyrine Göre Strateji Oluşturma Süreçlerinin Analizi**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.289-299
- LEE, K.S., LIM, G.H., LIM, W.S., 2003, “**Family Business Succession: Appropriation Risk And Choice Of Successor**”, Academy of Management Review, National University, Singapore, pp.657-666
- LUSSIER, R.N., SONFIELD, M.C., 2004, “**Family Business Management Activities, Styles and Characteristics**”, American Journal of Bussiness, No.1, pp.1-10
- MARSHALL, R. S. and BROWN, D., 2003, “**The Strategy of Sustainability: A Systems Perspective**”, California Management Review, Vol. 46, No. 1, pp.101-126
- MUCUK, İ., 2003, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 14.Baskı, İstanbul
- NEUBAUER, H., 2003, “**The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries**”, Family Business Review, December, Vol.14, No.4, pp.269-281.

- ÖZKAYA, M., ŞENGÜL, C., 2006, “**Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı**”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21, Sayı:1, ss.109-126
- PWC, 2007-2008, “**Making a Difference**”, PricewaterhouseCoopers Family Business Survey, pp.1-108
- RODOPLU, D., 2001, “**Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri**”, Kocaeli Üniversitesi SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli
- SALVATO, C., 2004, “**Predictors of Entrepreneurship in Family Firms**”, The Journal of Private Equity, Summer, Vol.7, No.3, pp.68-76
- SARSENOVA, K., 2008, “**Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Mentorluk**”, (30.09.2010), <http://www.scribd.com/doc/31369954/Aile-Şirketlerinde-Yonetim-ve-Mentorluk>
- SGB YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE EĞİTİM HİZMETLERİ, 2010, “**Aile İşletmelerinin Özellikleri**”, (08.09.2010), http://www.sgbdanismanlik.com/ndex.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=37
- SHARMA, P., IRWIC, P.G., 2005, “**Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences**”, Baylor University, Entrepreneurship Theory and Practice Journal, January, Volume 29, Issue 1, pp.13-33
- SHERWOOD, B., 2005, “**Advice For The Family Business’ Next Generation: The Odds are Against You**”, Metal Finishing, March, Vol.103, Issue 3, pp.44-45

- SILVEIRA, A., LEAL, R., SILVA, A., BARROS, L., 2007, “**Evolution and Determinants of Firm - Level Corporate Governance Quality in Brazil**”, Brazil, (01.09.2010), [http://www.gcgf.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PS8.2/\\$FILE/Leal+-Evolution+and+Determinants.pdf](http://www.gcgf.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PS8.2/$FILE/Leal+-Evolution+and+Determinants.pdf)
- SIRMON, D.G. & HITT, M.A., 2003, “**Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms**”, Entrepreneurship Theory and Practice, June, Vol.27, Issue 4, pp.339–358
- ŞAKAR, N., 2008, “**Kurumsallaşmada ‘Aile Anayasasının’ Stratejik Rolü:Eskişehir’de Bir Araştırma**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.358-366
- TAKIŞOĞLU Management & Consulting, 2008, **Aile Şirketleri**, Aralık Bülten-002, (07.01.2010), <http://www.takisoglu.com/ailesirk.html>
- TAMMI, F., G. FELTHAM ve BARNETT, J., 2005, “**The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker**”, Journal of Small Business Management, January, Vol.43, Issue 1, pp.1-15
- TANTA, G., LATİF, H., UÇKUN, G., 2003/a, “**Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.547-559
- TANTA, G., LATİF, H., UÇKUN, G., 2003/b, “**Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.582-594

- TAŞKIR, H., ŞİMŞEK, T.B., 2008, “**Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları**”, 3.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.203-212
- TENGİLİMOĞLU, D., ATILLA, A., BEKTAŞ, M., 2008, **İşletme Yönetimi**, Seçkin Kitabevi, Ankara
- TING, Z., 2009, “**Succession in Family Business-Differences Between Foreign Family Business and Chinese Family Business**”, Mikkeli University, (Bachelor’s Thesis), China
- ÜNLÜ, E.S., SELEK, A.S., 2003, “**Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.12-19
- VERA, C.F. and DEAN, M.A., 2005, “**An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession**”, Family Business Review, December, Vol.18, No.4, pp.321-345
- WARD, J.L., 2004, **Perpetuating The Family Business**, Palgrave Macmillan, Newyork
- YAKUPOĞULLARI, C., 2001, “**Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum’daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)**”, Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum
- YAZICIOĞLU, İ., KOÇ, H., 2009, “**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma**” Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 21, ss.497-507

YELKİKALAN, N., AYDIN, E., 2009, “**Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi**”, 4.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.132-140

YELKİKALAN, N., 2003, “**Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama**”, (20.09.2010), http://www.sosyalsiyaset.net/documents/stratejik_planlama.htm

YILDIRIM, A.F., 2007, “**Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma**”, SD. Ü. SBE, İşletme ABD, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta

YILDIZ, A., 2008, **Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma**, Sistem Kitapevi, İstanbul

ZAHRA, S.A., HAYTON, J.C. ve SALVATO, C. , 2004, “**Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture**”. Entrepreneurship Theory and Practice, June, Vol.28, Issue 4, pp.363–381

ZAHRA, S.A., SHARMA, P., 2004, “**Family Business Research: A Strategic Reflection**”, International Family Enterprise Research Academy (IFERA), Sweden, (31.08.2010), <http://faculty.utep.edu/Portals/167/68%20FBR-StrategicReflection.pdf>

EK A.1. ANKET BÖLÜM I**AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN YÖNETİM
SORUNLARI ANKETİ**

Sayın Yönetici, bu anket, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ABD’nda hazırlanan “**Aile İşletmelerinde İkinci Kuşaktan Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği**” başlıklı yüksek lisans tezi çalışması için yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, “kuşak değişimleri” olgusu karşısında Aile İşletmeleri’nin durumlarını, değişime bakış açıları ve algılarını belirlemektir.

Soruların doğru yada yanlış diye bir cevabı yoktur. Sadece sizin sorulara katılım düzeyiniz merak edilmektedir. İşletmenizin ya da kendi adınızın belirtilmesine gerek olmayan bu çalışmada, tarafınızdan ya da görevlendirilen sorumlu bir üst düzey personel tarafından doldurulan bu anketten alınacak veriler, kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacak, hiçbir hal ve koşulda üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Sonuçlar sadece genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir.

Katkınız ve yardımınız, sizden aldığımız cevaplarla çalışmanın doğruluğunu ve bilimselliğini etkileyecektir. Bu sebeple vereceğiniz cevaplar bizim için çok önemlidir. Çalışmayla ilgili görüş ve kaygılarınızı aşağıdaki e-posta adresine iletebilirsiniz. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için teşekkür ederiz.

Tezi Hazırlayan

Süreyya ÖZEKİN ELALMIŞ
Atılım Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi (MBA)
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-posta: sozekn@yahoo.com

Tez Danışmanı

Bilge HACIHASANOĞLU
Atılım Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme A.B.D.Öğretim Üyesi

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAKTAN KAYNAKLANAN YÖNETİM SORUNLARI ANKETİ

BÖLÜM I

- 1.Öğrenim durumunuz
 a.İlkokul
 b.Ortaokul
 c.Lise
 d.Önlisans (meslek yüksek okulu)
 e.Lisans (4 yıllık fakülte)
 f.Yüksek Lisans
 g.Doktora
- 2.Yaşınız
 a.18-25 c.36-50
 b.26-35 d.51 ve üstü
- 3.Cinsiyetiniz
 a.Erkek b.Bayan
- 4.Şirketteki göreviniz?
 a.İşletme Müdürü
 b.Genel Müdür
 c.Pazarlama
 d.Üretim
 e.Diğer.....
- 5.Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?
 a.Babam/Annem
 b.Kardeşim
 c.Dayım/Amcam
 d.Diğer.....
- 6.Şirketinizin sanayideki statüsü nedir?
 a.Ana sanayi 1.kademe tedarikçisi
 b.Ana sanayi 2.kademe tedarikçisi
 c.Ana sanayi 1.kademe tedarikçisi için fason üreticisi
 d.Ana sanayi 2.kademe tedarikçisi için fason üreticisi
 e.Direkt perakende satışa sunulan yedek parça üreticisi
- 7.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
- 8.Şirkette toplam çalışan sayısı nedir?
 a.10'dan az
 b.10-50
 c.51-250
 d.250'den fazla
- 9.Şirketiniz şu anda kaçınıncı nesil tarafından yönetiliyor?
 a.1.nesil (babalar)
 b.2.nesil (oğullar)
 c.3.nesil (torunlar)
 d.Diğer.....
- 10.Şirketinizin yönetim kurulu (karar alma organı) kaç kişidir?
 a.3'den az b.3-5 c.6-10
 d.10'dan fazla
- 11.Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç Tane Aile bireyi yer almaktadır?
 a.3'ten az b.3-5 c.6-10 d.10'dan fazla
12. Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır?
 a.0 b.1 c.2 d.3
 e.4 veya daha fazla
- 13.Şirketinizin yönetim kurulunda (karar alma organı) kaç tane bayan yönetici yer almaktadır?
 a.0 b.1 c.2 d.3
 e.4 veya daha fazla
- 14.Aile bireyleri işletmede hangi kimlikle iş görmektedir?
 a.Aile ferdi olarak
 b.Şirket ortağı olarak
 c.Yönetici olarak
 d.Hepsi
 e.Diğer.....

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

EK A.2. ANKET BÖLÜM II

BÖLÜM II

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

Sıra no	Lütfen aşağıdaki soruları KENDİ ŞİRKETİNİZE göre cevaplandırınız.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Şirket sahipleri bütün işleri yapmalıdır					
2	Şirketin tümünde iletişim kanallarının tam çalışması önemlidir					
3	İşi 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)					

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

Sıra no	Lütfen aşağıdaki soruları KENDİ ŞİRKETİNİZE göre cevaplandırınız.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
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 kuşak ile ikinci kuşak arasındaki ilişki formel (resmi) unsurlara bağlanmalıdır					
32	Yönetim profesyonellere bırakılmalıdır					
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					

Teşekkür ederiz.

ÖZET

Bu araştırmanın kapsamı, aile işletmeleri, aile işletmelerinin genel özellikleri, avantaj ve dezavantajları, bu işletmelerdeki farklı kuşakların genel özellikleri, aile işletmelerinde kuşak çatışmaları ve bu kuşak çatışmalarından meydana gelen yönetim sorunlarıdır. Bu çalışmanın amacı, ülkemizde çok geniş bir uygulama alanı bulan aile işletmelerinde, zamanla yeni kuşakların işletmeye katılması sonucu meydana gelebilecek kuşak çatışmalarını ortaya koymak, oluşan yönetim sorunlarını tespit etmek ve açıklamaktır. Yönetim sorunlarını analiz edebilmek için yönetim fonksiyonlarından yararlanılmıştır. Çalışma alanı olarak bünyesinde en az 5 personel çalıştıran Bursa ili ve merkez ilçelerindeki OSB ve KSS'nde bulunan ve KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek aile işletmeleri seçilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak bölgede bulunan ve rastgele örnekleme ile seçilen hukuksal statüleri farklı 50 firma ile görüşülmüş, gönderilen anketleri doldurarak iade eden 35 firma üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek yorumlama yapılmıştır.

Katılımcı 35 aile işletmesinin sektörel dağılımında 12 otomotiv yan sanayi, 14 makine üretim ve 9 makine yan sanayi temsilcisi bulunmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında otomotiv yan sanayindeki kuruluşların, makine üretim ve makine yan sanayindeki kuruluşlara oranla daha ağırlıklı olarak eğitim seviyesi yüksek yöneticileri bünyelerinde görevlendirdikleri ya da bu işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda, sonraki kuşakların yönetime katılmasıyla beraber, eğitim seviyesinin düşük olduğu sektörlerde, yönetimi devretme ve planlama ile örgütleme fonksiyonlarında olumsuzluklar yaşandığı buna karşın her üç sektörde de yürütme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarında mevcut olumsuzluklara rağmen kurumsallaşma eğilimlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Sorunların çözümü için eğitilmiş personel istihdamı ve mesleki yeterlilik anahtar veri olarak ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Aile İşletmeleri, Yönetim Sorunları, Kuşak Çatışması, Kurumsallaşma, Yetki Devri

ABSTRACT

The scope of this study is family businesses, their general characteristics, advantages and disadvantages, the general characteristics of the different generations in these family businesses, the generational conflict in them and management problems that result from these generational conflicts. The aim of this study is to present the generational conflicts that may arise from the joining of the new generations in family business, which has a wide range of application in our country and identify and explain management problems that emerge as a result. In order to analyse management problems, management functions have been employed. Family businesses, that employ 5 staff minimum and can be evaluated within the scope of the SMSI, in Organized Industrial Zone and Small Industrial Sites in central towns of Bursa. Firstly, in accordance with the purpose of this study, 50 companies with different legal status selected randomly have been interviewed. The research has been carried out on the basis of the data obtained by 35 companies which filled in and submitted the questionnaires. The data obtained in the end of the research has been analysed and commented on.

In the sectoral distribution of the participating 35 family businesses are automotive supply industry (12), machinery manufacturing industry (14) and machinery supply industry (9). Taking the educational level of the participants into consideration, compared to machinery manufacturing and machinery supply companies, the automotive supply companies have predominantly managers with higher educational levels or the executive board members with high educational levels. As a result, joining of the next generation in the administration bring together problems with succession, planning, the function of organization in the sectors with low levels of education. Nevertheless, in all three sectors, the tendencies of institutionalisation seem to be higher in spite of the current problems with execution, coordination and supervision.

Employment of trained personnel and professional competence to solve problems are put forward as key data.

Key words: Family Businesses, Management Problems, Generational Conflict, Institutionalisation, Succession

