



AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI: VAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Management Problems in Family Companies: A Research in Van Province

Yrd.Doç.Dr. Abdullah OĞRAK

Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Van/Türkiye
Okan KARATAŞ

Yüzüncü Yıl Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Van/Türkiye

Oğrak, A. & Karataş, O. (2017). "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Van İlinde Bir Araştırma", Vol:3, Issue:13;
pp:11-20 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi
Article Arrival Date
02/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi
The Published Rel. Date
21/08/2017

Anahtar Kelimeler

Aile Şirketleri, Yönetimi,
Yönetim Fonksiyonları

Keywords

Family Companies,
Management, Management
Functions

ÖZ

Aile şirketlerinin, dünya ekonomisinin kalkınmasında bel kemiği görevi görmektedir. Aile şirketlerinin önemi, ülkenin gelişimine ve ekonominin kalkınmasına katkısı her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda aile şirketleri ülkemizde de ülke ekonomisinde önemli paya sahiptirler. İş dünyasında rekabet koşulları, çalışma koşulları ve ekonomik şartlar sürekli değişmektedir. Değişen, çalışanlar arasında uyum sağlayan, aile üyeleriyle çalışanlar arasında adaletli bir ilişki kuran, çevre koşullarına uyum sağlayan profesyonel yöneticilerle çalışan, teknolojiye ayak uyduran ve kendini yenileyen aile şirketleri ayakta kalmayı başarabilmektedir. Bunu gerçekleştirmeyen aile şirketleri ciddi yönetim sorunlarıyla karşı karşıya kalmakta ve şirketin devamlılığı sıkıntıya girmektedir. Bu şartlar altında, aile şirketlerinin gelişip büyümesi ve varlığını sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmesi için günümüz şartlarına ayak uydurması gerekmektedir. Aile şirketlerini ilgilendiren ve şirkete etki edecek her konuda birtakım kuralların hakim olması, şirketin sorun yaşadığı ve eksik olduğu konularda dışarıdan yardım alması, profesyonel yöneticilerle çalışılması gibi bir takım faktörleri içermektedir. Yapılan çalışmanın ilk bölümünde aile şirketlerin tanımı, gelişimi, avantajları ve dezavantajları kavramsal olarak açıklanmış, ikinci bölümde yönetim, aile şirketleri yönetimi ve yönetimdeki sorunlar hakkında bilgiler verilmiştir, üçüncü bölümde kurumsallaşma hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde ise Van ilinde aile şirketlerinde yönetimdeki sorunlar ve kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörlerin neler olduğu aile şirketleriyle anket tekniği ile yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

ABSTRACT

Family companies have an important role in the development of the world economy. The importance of the family companies, the contributions of them to the development of the country and economy increase day by day. Meanwhile, the family companies have an important place in our country's economy. The conditions of competition, working conditions and economic conditions in business world change constantly. The family companies, who change, provide the agreement among workers, have a fair relationship with the workers, accord with the environmental conditions, work with Professional business managers, keep up with the technology and renew themselves, can prosper. Those who cannot prosper face serious problems in management and the entity of the companies have troubles. Under these circumstances, the family companies should adopt to the present conditions in order to develop and grow the company and continue their entities. This can be achieved by institutionalization. The institutionalization of family companies consist of some factors such as; having several rules about the situations concerning and affecting the company, receiving external aid on the subjects the company have problems or deficiencies, working with Professional managers. The Schedule of the institutionalization of the family companies is also a significant point. Not responding timely in the institutionalization process, cannot provide any benefit for the company. Accordingly, the family companies should begin the institutionalization process before the stage of the corporate growth. Thus, the family company grows assimilating the institutionalization and continues its entity.

1. GİRİŞ

Aile şirketleri tüm dünyada ülkelerin gelişmesinde ve ekonomik kalkınmasında önemli rol oynamakta ve ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin önemli bir kısmını aile şirketleri gerçekleştirmektedir. Ayrıca aile şirketleri, ekonomik etkilerinin yanında işgücü yaratmada, bölgeler arası gelişim ve büyümeyi desteklemede, toplumsal ve siyasal açıdan denge görevi görmekte olumlu etkileri vardır (Develi,2008:1).

Aile işletmelerinin devamlılığını sürdürmemesi sonraki kuşaklara devredilmemesi ve uzun ömürlü olmamasının en önemli nedeni etkin bir büyüme politikasının izlenmemesi, teknolojiye ayak

* Bu çalışma, Alanya Alaattin Keykubad Üniversitesi ev sahipliğinde 18-20 Mayıs 2017 tarihinde düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulmuştur.

uydurumaması, yenilikçi olmaması ve zamanında kurumsallaşma faaliyetlerinin başlatılmamasıdır. Şirketler gelişip büyüdükçe belirli kurallara ve bir takım standartlara olan gereksinim artar. Şirketin sürekli büyümesi şirketin sahip/yöneticileri ile çalışanlar yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetici desteğine, gereksinim duymaktadırlar. Önemli olan nokta, eksik ve sorun olan durumun zamanında fark edilmesi ve sıkıntılı olan durumda şirket ihtiyaçlarının zamanında tespit edilip gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Bu sebeple aile şirketleri dışı açık, şeffaf bir tutum sergilemeli, yenilik ve değişimlere açık olmalıdır.

Ülke ekonomileri için aile şirketleri önemli bir konuma sahiptir. Aile şirketlerinin en önemli özelliği tüm yetkiler, sermaye, mülkiyet ve girişimciliğin tek bir elde toplanmasıdır. Bürokrasinin azalması ve kararların alınmasının merkezileşmesi açısından önemlidir. Her ne kadar bu özellik avantaj olsa da aile şirketlerinin darboğazını oluşturduğu düşünülmektedir(Müftüoğlu,2004:109). Aile şirketleri sahip/yöneticileri şirketin tamamen kendi hakimiyetlerinde olduğu düşüncesiyle hareket etmektedir. Bu sebeple aile şirketlerin varlığının sürdürülebilirliği için kurumsallaşmanın sağlanmasında önemli bir faktör olan profesyonel yönetici çalıştırmaktan kaçınılmaktadırlar. Aile şirketlerin devamlılığını sürdürmesi ve gelecek kuşaklara devredilmesi hedefleniyorsa kurumsallaşmayı sağlamaları gerekmektedir. Aile şirketlerin sahip/yöneticileri şirkete duygusal bağlılığı ve şirketin karar ve yetkilerini tek elden toplaması sebebiyle şirketle ilgili kararlarda duygusal davranabilmektedir. Bu durum şirketin varlığının kısa sürmesine neden olmaktadır. Bu nedenle alınan kararlar ve şirketin yaptığı işlerde hem şirketin hem de ailenin çıkarlarını koruyarak nesnel olacak ve şirketin geleceği için kararlar alacak profesyonel yönetici istihdam etmelidir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile Şirketleri Kavramı, Özellikleri, Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketleri küçük ve büyük şirket anlamında olmayıp aile üyelerinden oluşan şirket anlamından düşünülmektedir. Aile şirketlerinin birbirinden ayırt edilmesinin farklı sektörlerde, farklı yapılar da faaliyet göstermelerine göre ayırt edilmektedir. Ülke ekonomilerinin dinamosu olan aile işletmelerinin temelini sevgi, kan bağı ve çalışma isteği oluşturmaktadır (Sorgun,2007:4). Aile basitçe sosyal yapı da toplumun en küçük birimidir, işletme ise kâr sağlamak amacı ile insanlara mal ya da hizmet sunmak, insanların ihtiyaçlarını karşılamak, üretilen mal ve hizmeti pazarlamak, örgütlemek, yönetmek ve finansal yapı kurmak amacı güden bir kurumdur. Aile şirketleri, kan bağıyla bağlı olan insanların mal ve hizmet üretip pazarlamak ve güçlü bir finansal yapı kurmak amacıyla bir araya gelerek kurdukları ve kâr amacı güden şirketlerdir. Aile tanımında duygusal bağlar vardır, birlik, beraberlik, sevgi, destek ilişkileri yüksek ve maneviyat yönü güçlüdür. İşletme ise daha rasyonalisttir. Akıl, sonuçlar, rekabet duygulardan aile bağlarından daha önce gelir (Sadri,2001:18). Aile şirketlerine Kleiman ve Bozkurt, yönetimdeki hakimiyet açısından bakmış ve aile şirketlerini, " yönetim kurulunda en az iki ve daha fazla bireyin yer alması ve en az % 10 hisseye sahip olması, şirketin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılar" şeklinde tanımlamışlardır (Karpuzoğlu,2001:18).

Özalp'e göre aile şirketi, " aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir" şeklinde tanımlamıştır (Özalp,1971:38).

Aile şirketlerinin diğer şirketlerden ayıran özellikleri bulunmaktadır. Aile şirketlerinin özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir(Ateş,2005:5-6).

- ✓ Şirketin sahibi aile de liderlik rolünü üstlenen ve aileyi yöneten kişidir. Bu kişi aynı zaman da şirketinde yöneticisi rolündedir.
- ✓ Aile şirketlerinde çalışanlar genellikle aile üyeleri ve şirketle kan bağı olan akrabalarından seçilir. Şirketin idari yapısının da aile üyeleri bulunmaktadır. Personel seçiminde deneyim ve bilgiden önce akrabalık bağı gelmektedir.
- ✓ Aile şirketleri sorun ve zorluklarla karşılaştığında dışarıya yansıtırmazlar. Dışa kapalı sistemin mevcut olduğu şirkette girişimci aile üyeleriyle zorluğun üstesinden gelmeye çalışmaktadır.
- ✓ Aile şirketlerinin kültürel değerleri, ve inançları, ailenin kültürel değerleri ve inancıyla benzerlik göstermektedir. Aile şirketinde kurallar işe göre değil aile üyelerinin koşullarına göre ayarlanmaktadır.
- ✓ Aile şirketlerinde kuşak devri vardır. Şirketi kuran girişimci aile üyesi yeni kuşağın şirketi sahiplenmesini, yönetiminde görev almasını ve işi öğrenmesini istemektedir.

- ✓ Aile şirketlerinde genellikle ailenin ismi kullanıldığı için prestiji ve sektörde bilinirliği önemlidir. Şirkette aile bağları güçlü, yönetici vasıflarını taşıyan ve güven veren üyelerin üst kademelerde çalışması istenmektedir. Bu sebeple şirketin gelişim ve büyümesinde etkili olunacağı düşünülmektedir.

Tablo 1. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

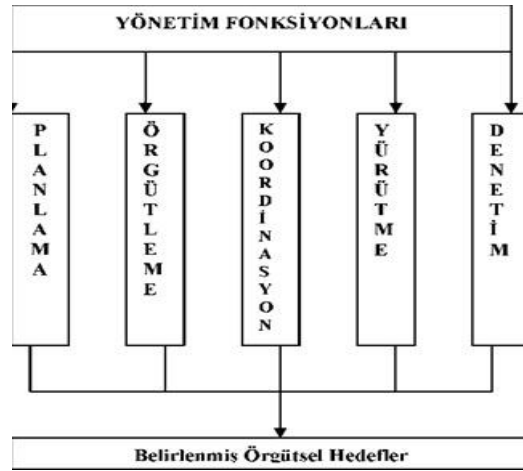
Avantajları	Dezavantajları
Çok çabuk büyüyebilirler	Profesyonel yönetici bulmada güçlüklerle karşılaşabilirler
Çabuk karar verebilirler	Profesyonellerle çalışmada güçlüklerle karşılaşabilirler
Aile üyelerinin tamamı canla başla çalışır	Plan program ve bütçelerin uygulanmasında zorluklar
Büyüklerin yönetiminde sorunsuz bir süre	Gerçek karlılığı ölçmede zorlanırlar
Başlangıçta küçük olmaları idare kolaylaştırır	Genelde günlük işlerin yönetimiyle uğraşırlar.
İdare masrafları düşüktür	Yöneticilerin aileden olması bazı sorunlara kaynak
	Aile üyelerine iş ve pozisyon yaratılır

Kaynak:Sağlam,2006

1.2. Yönetim Kavramı ve Aile İşletmeleri Yönetimi

Yönetim kavramı, insanlığın topluluklar halinde bir arada yaşamaları ile ortaya çıkmıştır. Yönetim kavramı genel anlamda insanlık tarihine baktığımızda binlerce yıl önce inşa edilen mısır piramitlerine dayanmaktadır (Taylor,1997:8).Şirketler için yönetim kelimesi, ilk defa Amerikalılar tarafından kullanılmıştır. İngilizler yetki sahibi ve yöneten anlamında kullanmıştır. Yönetim, birey ve toplumların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Yönetim, hem bir görev hem de bu görevi yerine getiren kişi olarak ortaya çıkmaktadır (Drucker,1974:7).Yapılan bir tanıma göre ; “Yönetim, başkalarına iş gördürme sanatı ve sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak kabul edilirken, “şirketin amaçlarına ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre; “belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol,2011:164).

Şekil 1. Yönetim Fonksiyonları



Kaynak: Genç,2005.

Aile şirketlerinin başarılı ve uzun dönemli olabilmesi için uzun vadeli yatırımlar yapmak gerekmektedir. Uygun ortaklık kurmak, yüksek öz sermayeye sahip olmak, yöneticiler ile güçlü bir iletişim bağı kurmak aile şirketlerinin başarılı olmasına etki etmektedir.(Sorgun,2007:29).

Aile şirketlerinin sorunlarından birisi de geçmişte verilen kararların günümüzde şirketi etkilemesi olarak görülebilmektedir. Aile şirketlerinin yönetimleri geçmişten gelen gelenekle sürekli şirketin büyüüp gelişmesi çabası mevcuttur. Sürekli büyüüp gelişen aile şirketleri sosyo-kültürel ve şirketler için zorunlu olan gelişmelerin farkına varmamaktadır. Ülkelerin lokomotifleri olan aile şirketlerinde başka bir sorun da sürekli büyümeye çalışması ve “biz nerdeyiz?” “nereye gidiyoruz?” sorularını sormaması olarak ortaya çıkmaktadır (Grainger,1997:397-398).

1.3. Yönetim Sorunları

Aile şirketlerinde yönetim süreci, şirketin sahibi veya yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetim fonksiyonlarının hepsinin tek elden karara bağlanması zor ve sıkıntılı bir süreçtir. Kurumsallaşan ve profesyonel yöneticilerle çalışan aile şirketleri yönetim fonksiyonlarını ayrı departmanlarda ayrı ayrı yöneticiler tarafından alınan kararlarla süreci gerçekleştirmesi şirketin zorlu süreçten uzak tutmakta ve şirketin büyümesi ve gelişmesini sağlamaktadır. Profesyonel yöneticilerle kararlar alan aile şirketleri, tek yönetici tarafından karar alınan aile şirketlerine göre daha başarılı bir süreç ortaya koymaktadırlar. (Tekin,2004:126).

Aile şirketlerinde yöneticilerin yetersiz bilgi ve deneyime sahip olması ve aile şirketlerin aile kültürünü çalışanlarıyla bütünleştirmemesi nedeniyle şirketlerin yapılarının belirsiz olmasından kaynaklanan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve denetim sorunları aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.1. Planlama Sorunları

Aile şirketlerinde yönetim süreci planlama ile başlamaktadır. Yöneticiler planlamayla şirketin belirlediği amaçlara ulaşmak için şirketin geleceğini tahmin ederek büyümesi ve gelişmesi için yapması gerekenleri kararlaştırmaktadır. Ancak, aile şirketlerinde önceden yazılı getirilmiş bir vizyon ve misyonun olmaması, şirket yöneticilerin yönetsel açıdan yetersiz olmaları, düzenli olarak SWOT analizinin yapılmaması, şirketin bir stratejisinin olmaması planlamaya yönelik sorunlardır. Bilimsel planlama kararlarının alınmaması, uzun vadeli kararlar yerine kısa vadeli kararların alınması, planlama sürecinde üstler ve astlar arasında kopukluk yaşanması da planlama fonksiyonuna yönelik sorunlar arasında ele alınabilir.(Tekin,2004:127).

Aile şirketinin planları ile ailenin planlarının arasında uyumsuzluğun olması, işletme ile ailenin vizyon ve misyon planlarının uyumlu olmadığı da planlama sorunlarını göstermektedir(Karpuzoğlu,2004:46).

1.3.2. Örgütlenme Sorunları

Aile şirketlerinde örgütlenmeyi engelleyen en önemli faktörler, şirkette iş ve görevlerin tanımlanmaması, yazılı bir anayasasının olmaması, örgüt kültürünün gelişmemiş olması, ayrıca terfi, performans ölçme ve ücretlendirme de aile üyelerine ayrıcalık tanınması (nepotizm) örgütlenme sorunlarının başında gelmektedir. Aile şirketlerinde yönetimin çalışanlarla birlik olmaması, uzmanlaşmayarak herkesin aynı işi yapmaya çalıştığı, alınan kararlar da aile üyelerinin sözlerinin geçerli olması, aile üleriyle profesyonel çalışanların eşit olmaması, aile üyelerinde rollerin çatışması da örgütlemeye yönelik başka sorunlardır. Rollerin çatışmasında aile üyelerinin ailedeki rolleriyle işteki çalışma rolleri arasında yaşanan çatışma önem arz etmektedir. (Karabulut,2008:652). Astlık üstlük ilişkilerin belli olmaması, şirket üyelerinin yetki ve sorumluluğun belirsizliği, aile üyelerinin çalışma şartlarına ve kurallarına uymaması, personel seçiminin etkisiz ve verimsiz olması, yetersiz ve etkin olmayan haberleşme sisteminin olması da örgütlenme sorunları arasında düşünülebilir.

1.3.3. Koordinasyon Sorunları

Aile şirketlerinde koordinasyondan kaynaklanan yönetim sorunları, profesyonel çalışanların toplantılara katılmaması, şirket amaçlarıyla bireysel olarak ailenin amaçlarının çakışması, çıkar çatışmaları, iletişim için teknolojiye faydalanmaması koordinasyon sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Şirket içerisindeki kuşak çatışmaları, aile üyeleri kendilerinin üstün görmeleri ve çalışan personellerle kendilerini eşit görmemesi aile şirketlerinde yaşanan koordinasyon sorunları arasında yer almaktadır (Uçkun ve Küçük,2004:582-594)

1.3.4. Yürütme Sorunları

Aile şirketlerinde çalışanların arasında uyumsuzluğun olması yetki sorumluluğun belirlenmemesi liderin yetiştirilmesinin şirkette önemsiz düzeyde kalması, eğitim fırsatlarının çalışanlar arasında eşit olmaması motivasyon ve maddi ödüllerin dağıtımında adaletsizliğin olması yürütme fonksiyonu sorunlarından. Yetki, sorumluluk ve iş bölümünün olmaması, işin kim tarafından yapıldığı, hataların kim veya kimler tarafından yapıldığı veya kararların kimler tarafından verildiği belirsiz olduğundan sorumlu kimse tespit edilmeyebilir. Aile şirket sahibi ve yetkilisinin liderlik vasıflarından yoksun olması personel motivasyonu ve çalışma verimliliğinin nasıl artırılacağı konusunda bilgisiz

olması verilen kararların sorgusuz uygulanır olması yürütme fonksiyonunun sorunları olarak belirtilebilir.(Karabulut,2008:652)

1.3.5. Denetim Sorunları

Şirketlerin etkin bir denetim mekanizmasına sahip olmaması, denetimin sistematik olarak yapılmaması, denetim sürecinde teknolojik ve bilimsel yöntemlerden faydalanılmaması denetim fonksiyonuna ait sorunlardır. Aile şirketlerinde denetim alanında raporlama sisteminin yetersiz olması, profesyonel çalışanlarla aile üyelerin arasında adaletsizlik olması ve disiplinin olmaması denetim sürecinde sorunlar yaratmaktadır. Ön denetimlerin yapılmaması, akrabaya güvenilmesi, emir komuta sisteminin gerçekleşmemesi, muhasebe denetiminin yeterli görülmesi ve diğer alanlarda yeterli denetimin yapılmaması denetim sorunlarını ortaya çıkarmaktadır (Karpuzoğlu, 2004 :47).

1.4. Profesyonelleşme İle İlgili Sorunlar

Aile şirketlerinin sahipleri/yöneticileri, şirketteki otoritelerin sarsılacağından korktukları ve profesyonel yöneticilerin uzun vadeli çalışmama ve şirketi yarı yolda bırakma düşünceleri sebebiyle profesyonel yöneticilerle çalışmaya olumsuz bakmaktadırlar. Ancak, aile şirketlerinin büyüüp gelişmesi şirketin sahipleri/yöneticileri asıl yapması gereken iş yani karar verme ve kontrol işlevleri ile ilgilenmeyip günlük işlerle boğuşması aile şirketlerinin profesyonelleşme alanın da sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde, şirketlerin finansal yapıları profesyonel yönetici çalıştırmaya imkan vermemesi, profesyonel çalışanların vereceği yanlış kararların şirketin sahiplerini doğrudan etkilemesi profesyonelleşme sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilerinin şirkete yeteri kadar bağlılık duygularının ve sorumluluklarının olmaması da aile şirketlerinde profesyonelleşme sorunları ortaya çıkarmaktadır (Özgen ve Küçük,1997:46). Profesyonelleşme sürecinin en büyük sorunlarından bir tanesi de, aile şirketi sahiplerinin/yöneticilerinin kendinden bilgili ve tecrübeli profesyonel yöneticilerle çalışmak istememeleridir. Şirket sahipleri/yöneticileri karlılık kısmına odaklanmakta ve yönetimin diğer alanlarıyla fazla ilgilenmemektedirler. Bu alanlara da aile üyelerinin iş deneyimlerine ve bilgilerine bakılmaksızın bu konulara getirilmektedir. İş deneyimine ve yeterli bilgiye sahip olmayan aile üyeleri, profesyonel yöneticilerle çatışmaktadır. Çatışma sonucu, mutlu olmayan, motivasyon eksikliği yaşayan ve şirkete verimli olamayan profesyonel yöneticiler, farklı iş alanlarına yönelmekte ve işi bırakma düşüncesine kapılmaktadırlar (Genç,2006:575).

1.5. Çatışma İle İlgili Sorunlar

Yöneticilerin en çok sıkıntı yaşadığı durumların başından gelen şirket personellerinin arasında anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar ve zıtlıklardır. Personellerin uyumsuzluk ve anlaşmazlık yaşamaları şirket açısından hem yönetsel hem örgütsel olarak hem de zaman, motivasyon, verimlilik ve enerji kaybına yol açmaktadır. Yaşanan çatışma da şirketin sadece çalışanları değil aynı zamanda şirketin iş yaptığı şirketler ve şirketten yararlananları da olumsuz etkilenmektedirler. Aile şirketlerinde yaşanan çatışma, çalışanların etkin bir şekilde verimli çalışmasını, motivasyonunu, güven duygusunu, şirkete bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Filiz vd.,2007).

Çatışma fikirler arasında yapıcı bir biçimde gerçekleşmesi gerekirken, genellikle birbirine zıt giden ve birbirini anlamayan insanlar arasında anlaşmazlıklar oluşur, güç etkisiz hale gelir (Leonard ve Straus,1997:110).Aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların etkisi diğer şirketlere oranla daha büyük olumsuzluklara yol açabilmekte ve şirketin dağılmasına neden olabilmektedir. Bunun sebebi aile şirketlerinde duygusal bağların baskın olmasıdır. Aile şirketlerinde çatışmaların en başında aile üyelerinin arasındaki rekabetten kaynaklanmaktadır (Sorgun, 2007:41).

Aile şirketlerinde ortaya çıkan çatışmaların hem yararlı hem zararlı yanları vardır. Aile şirketlerinde yaşanan çatışmanın etkisi tamamen şirketin yönetilmesindedir. Şirkette çatışma süreci doğru şekilde yönetilirse, tehdidi fırsata dönüştürerek dostluğu pekiştirme, iletişim kanallarını açma, emir komutanın gerçekleştirip yetki dağılımında adaletli davranma, şirkette verimliliği ve motivasyonu artıracak adımlar atarak çatışma sürecini şirket adına yararlı hale getirebilmektedir. Şirkette iyi yönetilmeyen bir çatışma ortamında çalışanların verimliliği ve motivasyonu düşmekte, elverişsiz iş ortamı oluşmakta, örgüt amaçlarından uzaklaşmakta ve yöneticiler otoriter yetki biçimini benimsemekte, bu da şirket açısından zararlı hale gelmektedir (Başaran,2000:292).

1.6. Aile ile İşin Ayrılması Alanında Yaşanan Sorunlar

Aile şirketleri kültürünün etkisinde kalan aile üyeleri, kuruluşundan beri aile ilişkileri ile şirket ilişkilerini birbiriyle karıştırmaktadır. İlişkilerin karıştırılmasının en büyük nedeni hedeflerine ulaşmak amacıyla tüm mal varlığını şirket için harcayan ve büyük bir özveriyle şirketin gelişip büyümesinde çalışan girişimci aile üyesi şirket için ailevi duygusal bağlar kurmaktadır. Bu yoğun duyguların etkisinin şirketin büyüyüp gelişmesiyle ilişkiler gittikçe karmaşık bir hal almaktadır. Bu karmaşıklığı önemsemeyen şirket yöneticileri geleneksel yöntemlerle şirketi yönetmek ve işleri böyle devam ettirmeye çalışmaktadır (Sorgun,2007:45).

Aile şirketlerinde, aile içindeki ilişkiler ile şirket içindeki ilişkiler yapısı itibariyle örtüşmemektedir. Aile içindeki hedeflerin, beklentilerin, dengelerin ve değerlerin, şirket içindeki hedef, beklenti, denge ve değerlerle uyumsuzluk gösterebilmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kontrol mekanizmasını gerçekleştirmeden, örgüt içinde oluşacak problemleri profesyonel yöneticilerin desteğine rağmen başarması mümkün değildir (Gümüştekin,2005:88).

1.7. Nepotizm ve Nepotizm İle İlgili Sorunlar

Nepotizm latince kökenli ve yeğen anlamına gelmektedir. Bu kavram torpil ve adam kayırma anlamında da kullanılmaktadır (Ak, 2006:151). Aile şirketlerinde kültürel bağların kuvvetli olması geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olmasından şirkette nepotizm (adam kayırma, torpil) yaygın olarak görülebilmektedir. Gelişmemiş ülkelerde nepotizm daha yaygındır ve gelişmiş ülkelerde de yaşanan bir olgudur. Yeni kurulan aile şirketleri ve küçük şirketlerde aile üyelerini, yakın dost ve akrabalarını çalıştırma eğilimi sıkça görülen bir durumdur (Dökümbilek, 2010:44).

Aile şirketlerinde çalışanların yaptıkları işe, etkinliğine, verimliliğine, başarıyı takdir etme, performanslarına ve şirketin kendini geliştirme yanlarına bakmadan, adam kayırma sistemine geçilirse çalışanların performansında düşme, adaletli bir iş yeri olmadığı inancı oluşma, şirkette duygusal kopma ve şirketten ayrılma durumu meydana gelebilmektedir. Bu şartların etkisinde kalan çalışanlar motivasyon eksikliği ve performans düşüklüğü yaşamakta şirket bundan olumsuz yönde etkilenmektedir (Vural ve Sohodol,2004:330). Nepotizm Türkiye’de her ne kadar da gerçekliği inkar edilse de işletme alanından daha çok siyasal alan da kullanılmaktadır (Sorgun, 2007:45). Bayhan (2002) tarafından nepotizm ile ilgili önemli bir bulgu “Türkiye de yapılan ankete, katılanlara sorulan, “Türkiye’de en çok çalışan değil, dayısı olan kazanıyor” sorusuna katılımcıların % 90’ının evet yanıtını vermesidir (Bayhan, 2002:1-13).Aile şirketlerinde, aile kuralları genellikle şirket kurallarının önündedir. Özellikle aile şirketlerinde sahip-yöneticiler, aile üyelerinin ve akrabalarının bilgi, deneyim, yetenek veya katkılarına dikkate almaksızın onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Günümüzde çoğu aile şirketleri önemli pozisyonlara profesyonel yönetici getirmek yerine bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerine bakılmaksızın aile üyelerinden birini getirmektedir (Ateş, 2005:12). Şirkette aile üyelerinin çalışması için mevcut ve uygun bir pozisyon olmasa dahi aile üyesini istihdam etmek adına özel pozisyon yaratabilmektedir (İlter, 2001:14).

1.8. Finansal Sorunlar

Aile şirketlerinde kuruluş ve gelişme dönemlerinde aile üyelerin yaptıkları harcamalar fazla önemsenmese dahi sonraki süreçte şirket finansal yapı da sıkıntılar yaşadığında yapılan harcamalar önemli hale gelmekte ve sorun yaşanmaktadır. Güçlü bir yönetim sistemine, muhasebe sistemine ve finansal yapıya sahip olmak şirketler için kaçınılmazdır. Muhasebenin temel kavramlarından kişilik kavramı, şirketin, ortağın ve aile üyelerinin birer kişilik olduğunu vurgulamaktadır. Kişilik kavramı göz ardı edilerek finansal yapı üzerinde şahsi işlemler kullanarak muhasebe sisteminin bozulmasına, finansal analizlerinin yanlış yapılmasında ve vergisel sorumlulukların yanlış hesaplamasına kadar birçok soruna sebep olmaktadır (Ak, 2006:150).Gelişmekte olan ülkelerde milli gelirin düşük olması şirketlerde idari, finansal ve ekonomik sistemlerin tam oturmadığı için gerekli fonların sağlanmamasında finansal sıkıntı yaşanmaktadır(Yücel,2001:7).

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve AMACI

Bu çalışmada birincil veriler anket yöntemiyle elde edilip analiz edilmiştir. Araştırmada ki amaç Van ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde sahip/yöneticilerinin yönetimdeki sorunların neler olduğuna ilişkin görüşlerine yer verilmektedir. Anket Van ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerin

katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket 100 şirkete dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 68 adet anketten 3 tanesinin eksik yanlış doldurulması sebebiyle iptal edilmiştir. Analiz edilebilir 65 adet anket okunarak veri girişleri sağlanmıştır. Buda oransal olarak %79'a tekabül etmektedir.

2.1. Kişi Bilgiler ve İşletme Bilgilerine İlişkin İstatistiklerin Analizi

Tablo-1. Kişisel ve Kurumsal Bilgilerin İstatistiksel Dağılımı

	F	%		F	%
Şirket Yöneticilerinin Yaş Aralığı			Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörü Dağılımı		
20-30	9	13,8	Makine-Metal	17	26,2
31-40	28	43,1	Kimyasal ürünler	2	3,1
41-50	19	29,2	Turizm	2	3,1
51 ve üzeri	9	13,8	İnşaat ve İnşaat malzemeleri	30	46,2
Şirket Yöneticilerinin Eğitim Durumu			Mobilya	5	7,7
İlk okul	6	9,2	Diğer	9	13,8
Orta okul	11	16,9	Şirketlerin Çalışan Aile üyelerinin Dağılımı		
Lise ve dengi	26	40,0	Evet	59	90,8
Üniversite	20	30,8	Hayır	6	9,2
Yüksek lisans	2	3,1	Yöneticinin şirket ortaklık durumu		
Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Alan Dağılımı			Evet	34	52,3
Üretim	8	12,3	Hayır	31	47,7
Ticaret	52	80,0	Şirket Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı		
Hizmet	5	7,7	Kadın	6	9,2
Şirketlerin Sigortalı Çalışan sayısı Dağılımı			Erkek	59	90,8
1-49	61	93,8	Şirketlerin Kuşak Dağılımı		
50-99	4	6,2	1. Kuşak	61	93,8
TOPLAM	65	100	2. Kuşak	4	6,2

2.2. Güvenirlilik

Yapılan araştırmada anket formundaki ölçeklerin doğru sonuçlar verebilmesi için güvenilirlik boyutunun araştırılması gerekmektedir. Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık olarak ifade edilmektedir. Güvenirliliği düşük olan bir ölçme bilimsel bir değer ifade etmez. Ancak güvenilirliği yüksek olması demek yapılan çalışmanın amacına uygun yapıldığını da göstermemektedir.

Cronbach's Alpha güvenirlilik analizinde genel olarak kabul edilen değerler şu şekildedir;

Tablo -2. Güvenirlilik Testi

0 - 0,20: Çok Az Güvenilir

0,20 - 0,40: Az Güvenilir

0,40 - 0,60: Orta Düzey Güvenilir

0,60 - 0,80: Güvenilir

0,80 - 0,100: Çok Güvenilir

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	95

2.3. Aile İşletmelerinin Karar Verme sürecinde Uyguladığı Yöntemlerin ve Yönetim Sorunlarına Analizine İlişkin İstatistikler

Tablo-3. Şirketlerin karar Verme Sürecinde Uyguladığı Yöntemlerin Önem Düzeyini Gösteren Dağılım

	FREKANS - YÜZDE				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aile şirketlerinde misyon ve vizyonun belirlenmemesi.	0,0	1,5-1	18,5-12	43,1-28	36,9-24
Aile şirketlerinde finansman pazarlama vb. fonksiyonel departmanların bulunmaması.	3,1	1,5-1	12,3-8	64,6-42	18,5-12
Aile şirketlerinde uzun vadeli planlama yapılmaması.	0,0	3,1-2	10,8-7	40,0-26	46,2-30
Aile şirketlerinde nitelikli iş gücü temininde zorluklarla karşılaşılması.	3,1-2	3,1-2	10,8-7	46,2-30	36,9-24
Aile şirketlerinde işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterli düzeyde olmaması	0,0	3,1-2	15,4-10	38,5-25	43,1-28
Aile şirketlerinde uzmanlaşmaya gerek duyulmayarak Herkesin verilen her görevi yerine getirmesi.	0,0	0,0	10,8-7	52,3-34	36,9-24
Aile şirketlerinde yetki ve sorumluluğun dengeli ve açık bir şekilde belirlenmemesi.	0,0	3,1-2	1,5-1	40,0-26	55,4-36
Aile şirketlerinde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmaması	0,0	1,5-1	7,7-5	29,2-19	61,5-40
Aile şirketlerinde kurum kültürünün yerleşmemesi.	0,0	0,0	12,3-8	47,7-31	40,0-26
Aile şirketlerinde bir sonraki kuşak için yönetimi devralacak adayın belli olmaması.	0,0	4,6-3	7,7-5	38,5-25	49,2-32
Aile şirketlerinde aile bireylerinden herhangi birisinin şirkette yönetici olabilmesi için gerekli kriterlerin önceden belirlenmemesi.	1,5-1	3,1-2	15,4-10	41,5-27	38,5-25
Aile şirketlerinde çalışan aile bireyleri arasında, aile içi çatışmalar bulunması.	0,0	4,6-3	15,4-10	52,3-34	27,7-18
Aile şirketlerinde çalışan aile bireylerine ayrıcalıklı davranılması.	0,0	4,6-3	12,3-8	36,9-24	46,2-30
Aile şirketlerinde çalışanların motivasyonunu sağlamak için ödül ikramiye veya prim gibi politikaların belirlenmemesi.	1,5-1	4,6-3	12,3-8	36,9-24	44,6-29
Aile şirketlerinde haberleşmenin bütün araçlarının kullanılmaması. (yazılı - sözlü)	4,6-3	3,1-2	10,8-7	20,0-13	61,5-40
Aile şirketlerinde teknolojik yeniliklerin sürekli takip edilmemesi.	0,0	3,1-2	9,2-6	35,4-23	52,3-34
Aile şirketlerinde önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda büyüme ve yatırım faaliyetlerinin yürütülmemesi	0,0	3,1-2	10,8-7	21,5-14	64,6-42
Aile şirketlerinde doğru ve hızlı karar alınmaması	0,0	0,0	7,7-5	20,0-13	72,3-47
Aile şirketlerinde denetim mekanizmasının sadece tepe yöneticisi tarafından yürütülmesi	0,0	0,0	9,2-6	26,2-17	64,6-42
Aile şirketlerinin kurumsallaşmayı gerçekleştirememeleri	1,5-1	1,5-1	10,8-7	16,9-11	69,2-45

Tablo-4. Şirketlerin Yönetimdeki Belirlenen Sorunlara Katılma Düzeylerinin Dağılımı

	FREKANS(%)				
	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Fikrim Yok	Önemli	Çok Önemli
Kendi tecrübeleriniz	10,8-7	3,1-2	9,2-6	50,8-33	26,2-17
Yönetici deneyimleri	4,6-3	7,7-5	9,2-6	40,0-26	38,5-25
Eş-Dost fikirleri	12,3-8	26,2-17	24,6-16	12,3-8	24,6-16
Çalışanların fikirleri	7,7-5	18,5-12	15,4-10	47,7-31	10,8-7
Aile bireylerin fikirleri	13,8-9	18,5-12	26,2-17	27,7-18	13,8-9

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan açıklamalar çerçevesinde aile şirketlerinin yönetimdeki sorunların önüne geçilmesi, kurumsallaşması ve ekonomik katkılarının devamlılığı olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılması gerekir. Bu araştırmalara dayanılarak aile şirketlerine yön verilmesine acil ihtiyaç vardır. Özellikle Van İli'nde şirketlerin büyük kısmı aile şirketleridir. Aile şirketlerin günümüz rekabet şartlarına ayak uydurabilmesi ve başarılı olabilmesi için şirketlerin her türlü önlemi alması kaçınılmazdır. Bu kapsamda yapılan araştırma hem aile şirketleri ile ilgili bilimsel bilginin artmasına katkı sağlamış olması hem de elde edilen verilerle diğer aile şirketlerine rehber olacak sonuçlara ulaşılabilecek olması açısından önemlidir. Aile şirketlerinin varlığını devam ettirmemelerinde, yönetimdeki sorunları minimuma indirgeyecek esnek bir sistemin oluşturulmaması, kurumsallaşma alt yapısının eksikliği, kurumsallaşma sürecine zamanında girilmemesi ve kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yetersiz olması ve devamlılığın olmaması temel rol oynamaktadır.

Bu araştırma sonucunda yönetim sorunları ile kurumsallaşma arasında bir ilişki olduğu, kurumsallaşmanın yönetim sorunları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Yönetim sorunlarını minimum seviyeye düşürmek, şirketin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak ve gelecek kuşaklara devredilmesini sağlamak için şirketin kuruluşundan itibaren kurumsallaşma sürecine girmek şirketler için olmazsa olmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim sorunlarını minimuma getirmek şirketin büyümesini sağlamak ve kurumsallaşmayı isteyen aile şirketlerinin aşağıdaki konulara önem vermesi önerilir:

- ✓ Şirketlerin amaç ve hedeflerine göre sağlıklı büyümeleri, sağlıklı büyümeleri, devamlılığını sürdürmeleri ve başarılı olabilmesi için şirketin kuruluşundan itibaren kurumsallaşma sürecine girmeli ve bu bilinçle planlama yapılmalıdır.
- ✓ Aile şirketlerinde önem verilmesi gereken başka konu, aile anayasasının hazırlanması ve aile konseyinin oluşturulması ile aile konseyinin devamlı toplanması sağlanmalıdır.
- ✓ Gelecekte şirketi yönetecek kişinin belli olması ve ona göre devir planlaması yapılmalı, tüm ailenin bildiği bir miras planı oluşturulmalıdır.
- ✓ Aile şirketlerinde, aile üyeleri ile çalışanlar arasında çatışmayı önleyecek düzenlemeler yapılmalı ve adil bir düzen sağlanmalıdır.
- ✓ Aile şirketlerinde, karar alınırken profesyonel yöneticiler de dahil edilmelidir.
- ✓ -Çalışanların yetki ve sorumlulukları alanına müdahale edilmemelidir.
- ✓ Amaç ve hedeflerine ulaşılması durumunda, çalışanlar arasında adil bir ödüllendirme sistemiyle ödüllendirilmeliler.
- ✓ Aile şirketlerinde hızlı ve doğru kararlar alınmalıdır.
- ✓ Aile şirketlerinde kurum kültürü yerleşmelidir.
- ✓ Aile şirketlerinin varlığını sürdürmesi için paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı şeffaf olmalıdır.
- ✓ Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların fikirleri alınmalı, stratejik konularda kararlar alınırken profesyonel yöneticilerde dahil edilmelidir.
- ✓ Aile şirketlerinde yazılı sözlü haberleşmenin bütün araçları kullanılmalıdır.

KAYNAKÇA

Ak, B. G. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, 2.Aile işletmeleri Kongresi, İstanbul.

Akıncı,V. ve Sohodol,Ç. (2004).Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara.

Başaran,İ.E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü,Feryal Matbaası,3. Kez Yeniden Yazım,Ankara.

Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri:Patronaj ve Nepotizm,Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,c.26,s.1,Adana.

- Develi, N. (2008). Aile İşletmeleri,Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları:Mersin Örneği, Yüksek Lisans Tezi,Denizli.
- Dökümbilek,F. (2010.)Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.
- Drucker, P. F. (1974) Management an Abridget and Revised Edition by Peter F.Drucker,(Çev: Fatoş Dilber),O:D:T:Ü Basım İşliğı,Ankara.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık,Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Ankara.
- Grainer,L.E. (1997).”Evolution and Revolution as organizations Grow:A.Company’s Past Has Clues for Management That are Critical to Future Success.”Family Business Review.
- Gümüştekin,G.E.(2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği,Cumhuriyet İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt:6,Sayı:1 Sivas.
- İlter,H.M. (2001), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Ve Sanayi Odası Yayın No:2001- 19, İstanbul.
- Karabulut,A.T. (2008). Aile Şirketlerin Kurumsallaşma ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Sorunları,İstanbul.
- Karpuzoğlu,E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma,Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliğı,1. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Karpuzoğlu,E. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,Hayat Yayınları,. Baskı,İstanbul.
- Leonard,D. ve Straus,S. (1997) Şirketinizin Beyninin Tamamını İşe Koymak,(Çeviri, G. Bulut),Harward Business Review on Knowledge Management, Mess Yayınları,İstanbul.
- Müftüoğlu, M.T. ve Durukan,T. (2004).Girisimcilik ve KOBİ’ler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özalp, Ş.(1971). Küçük İşletmeler,Ankara.
- Özgen,H. ve Doğan,S.(1997) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri,T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı,TÜBİTAK Matbaası,İş Formu No:97/3 Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol,T.(2011). İşletme, Ezgi Kitapevi , Bursa.
- Sadri, S.(2001). Aile Şirketleri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.
- Sorgun,C. (2007).Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları:Adana İlinde Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi,Niğde.
- Şahin,A.F. vd.(2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 15,Konya,http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makale_goster.aspx?id=55 - Beril
- Tanta,G.vd.(2004). Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları(Sakarya Örneği),Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliğı,1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı.
- Taylor,F.W.(1997). Prenciples of scientific management (Çev:H.Bahadır Akın),Çizgi Kitap Evi Yayınları,Konya.
- Tekin,M.(2004). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliğı, Ankara.