

YÖNETSEL İKLİM: AİLE İŞLETMELERİ ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt, 9, Sayı 18, 2018
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 14.08.2018 Yayına Kabul Tarihi: 18.09.2018

H. Nazan ÇAĞLAR
Dr. Öğr. Üyesi
İstanbul Kültür Üniversitesi
İİBF
ncaglar@iku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-
2152-8747

Ali ŞEN
Prof.Dr.
İstanbul Kültür Üniversitesi
İİBF
ali.sen@iku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-
2646-1759

ÖZ Aile işletmelerinde kritik sorunların başında aile işletmelerinin ömürlerinin kısa olması gelmektedir. Bu çalışmada aile işletmelerinin oluşturduğu yönetsel iklim üzerinde incelemeler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Özellikle risk karşısındaki tutumların aile işletmesinin ömrü üzerinde çok belirleyici bir rolü olduğu ön plana çıkmış ve bu yöndeki algıların bir işletmenin ömrüne etki eden parametreler üzerinde nasıl şekillendiği ele alınmıştır. Araştırmaya konu olan beş aile işletmesi ile uzun süreli proje ve danışmanlık işbirliği sırasında kritik alanlar açısından notlar tutulmuş ve bu notlara ait değerlendirmeler (doğruluk ve geçerlilik bakımından) karşılıklı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşamı Döngüsünü Etkileyen Temel Faktörler, Riskten Kaçınma.

JEL Kodu: C02, D21, D24

Alanı: İşletme

Türü: Araştırma

DOI:10.9775/kauibfd.2018.020

Atıfta bulunmak için: Çağlar, H. N. & Şen, A. (2018). Yönetsel iklim: Aile işletmeleri örnek olay çalışması. *KAÜİİBFD*, 9(18), 473-483.

MANAGERIAL CLIMATE: A CASE STUDY ON FAMILY BUSINESS



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 9, Issue 18, 2018
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 14.08.2018

Accepted Date: 18.09.2018

H. Nazan ÇAĞLAR
Assis.Prof.Dr.
Istanbul Kültür University
Faculty of Economics and
Administrative Science
ncaglar@iku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-
2152-8747

Ali ŞEN
Prof.Dr.
Istanbul Kültür University
Faculty of Economics and
Administrative Science
ali.sen@iku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-
2646-1759

ABSTRACT Essential problems in family businesses is the short life span of family businesses. This study examines and evaluates the managerial climate created by family businesses. Particularly, the attitudes towards risk aversion have a prominent role to play a decisive role in the life cycle of family business, and the way in which these perceptions are shaped on the parameters affecting the life of a family business. Research data is obtained by taking notes about critical fields and reciprocally assessed.

Keywords: Key Factors Affecting Business Life Cycle, Risk Aversion.

Jel Codes : C02, D21, D24

Scope: Business Administration

Türü: Research

Cite this Paper: Çağlar, H. N. & Şen, A. (2018). Managerial climate: A case study on family business. *KAUJEASF*, 9(18), 473-483.

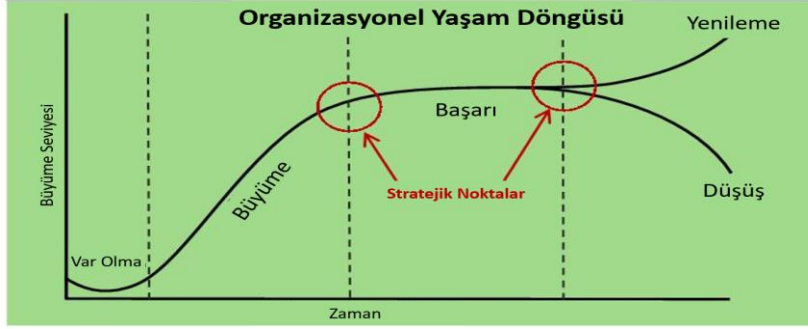
1. GİRİŞ

İnsan yapısal olarak öncelikle mevcudu koruma ve sonrasında sahip olduklarını arttırma odaklı düşünen bir yapıya sahiptir. Kazanımları arttıracak atak girişimler çoğu kez kendilerini güçlü hissettikleri zamanda gerçekleştirdikleri zamanda gerçekleşmektedir. Bu eylemler ne kadar planlı ve hesaplı bir bilinç ile gerçekleşiyorsa o derecede başarıya ulaşmakta, plansız ve hesapsız atılımlar ise büyük ölçüde hüsranslar ile büyük çöküşlerin sebebi olmaktadır. Az sayıda hesapsız ve plansız ataklar başarıya ulaşmıştır.

Planlı ve Sistematik bir büyüme planı ile hareket edebilen aile işletmeleri sadece varlıklarını sürdürmek ile kalmamış aynı zamanda kalıcı büyümeler elde etmişlerdir. Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı yönlerde sahip olsa da bir işletmenin temel yaşam evrelerinden bağımsız sonuçlar üretmezler.

2. İŞLETMELERİN YAŞAM DÖNGÜLERİ

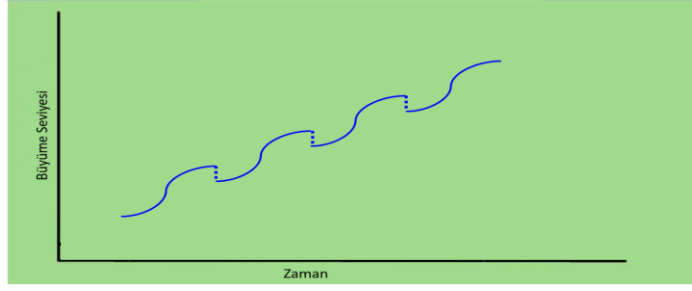
Bir ürün ya da hizmetin ömrü gibi bir işletmenin de ömründen söz edilebilir. Aşağıdaki şekil bir işletmenin tipik bir yaşam gelişim döngüsünü göstermektedir. Bu yaşam döngüsü aile işletmeleri için de geçerlidir.



Şekil 1: Bir İşletmenin Tipik Yaşam Gelişim Döngüsü

Kaynak: Şen & Kapucugil, 2004.

Temel amaç kritik olarak ortaya çıkan durumlarda doğru stratejileri yaşama geçirerek varlığı sürdürmektir. Bu ilk aşamayı takip eden aşamalar bir S eğrisi olarak devam edecektir. (Lester & Parnell, 2003).



Şekil 2: Yaşam Gelişim S Eğrileri

Kaynak: Lester & Parnell, 2003.

S eğrisi genellikle zaman içinde büyüme gösterir ve dört anahtar parçaya ayrılabilir. Erken büyüme, en erken dönemde ılımlı kazanımlarla yavaştır. Çaba ya da faaliyet ivme kazandığında, önemli ve artan bir büyüme dönemi vardır. Bu, belirli sınırlara ulaşılan kadar sürdürülür ve üçüncü bölümde büyüme yavaşlamaya başlar. Son olarak, son bölümde ciddi üst sınırlar araştırılmakta ve istikrarlı girdilerin yüksek bir çıktı seviyesine sahip olduğu, ancak herhangi bir ek çıktı sağlamadığı bir büyüme durmaktadır. Her iyileştirme ve geliştirmede olduğu gibi uygulanan stratejilerin bir büyüme sınırı vardır. Yeniden büyüme atağı yakalamak için yeni ve büyüme için geçerli stratejiler belirlemek ve bu stratejilerin etkili uygulamalarını sağlayacak yapısal değişikliklerin yürütülmesi gereği vardır.

Bir S eğrisinden diğere atlama yolu ile işletmelerin ömürlerini uzatmak mümkündür ve binlerce örneği ortalıkta mevcuttur. Bir S eğrisi içinde doğru bir yolculuk yapılması ise bir diğere konu olup bu çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır. Çalışmanın doğru bir şekilde anlaşılması ve değerlendirmesi için aile işletme sahiplerini önemli ölçüde sınırlandıran riskten kaçınma davranışını açıklığa kavuşturmak gereklidir.

3. RİSKTEN KAÇINMA

Aile işletmelerinde Hissedarların servet maksimizasyonunun potansiyel ortak amacına rağmen, dünyanın her yerindeki firmalar farklı davranmaktadır (Graham, Harvey & Puri, 2015). Ayrıca üst düzey yöneticiler, yatırım, finansman ve stratejik kararlar konusunda farklı yönetim tarzlarına sahiptir. Bu gözlemler, yönetsel tutum ve davranışların şirket kararlarını ve eylemlerini açıklayıp açıklamayacağı sorusunu gündeme getirmektedir (Epstein & Zin, 1989). Sonuç kümesinin keyfi olduğu, ancak insanların belirsiz alternatifler üzerinde sıra dışı bir tercih ederek kabul ettikleri belirsizliği tanımlamaktadır. Farklı kültürler, farklı yönetim davranışlarına yol açan farklı inançları, değerleri ve boyutları vurgulamaktadır. Diğerleri arasında, kültürel faktörler bireylerin özellikle risk davranışlarını etkilemektedir.

Davranış teorisini kullanarak, aile şirketleri için birincil referans noktasının sosyo-ekonomik zenginliklerinin kaybı olduğunu ve bu kayıplardan kaçınmak için aile şirketlerinin performansları için önemli bir riski kabul etmeye istekli olduklarını görebiliriz (Şen ve Kapucugil, 2004). Aynı zamanda, bu riski arttırabilecek riskli iş kararlarından kaçınırlar. Böylece, davranış teorisinin tahminlerinin aile mülkiyetine bağlı olarak değiştiğini söyleyebiliriz. (Gomez, 2007) yaptığı saha çalışmasında erişilen sosyal ve ekonomik seviyenin riskten kaçınma davranışını arttırdığını tespit etmiştir (Brockhous, 2017). çalışmasında yeni girişimcilerin risk alma eğilimlerinin iş kazançları elde edilmeye başladıktan sonra azaldığını ve riskten kaçınma davranışının iş geliştirme alanlarında da çok etkili olarak devam ettiğini tespit etmiştir (Martín, 1999). Aile işletmelerinin gerçekten de aile dışı yönetime sahip işletmelerden daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bazı bulgular bu olgunun aile şirketinin durumuna bağlı olduğu ve kontrol eden ailenin şirket üzerinde kontrolü sağlamak için irrasyonel riskler alabileceği fikrini iletmektedir.

Temelde aile işletmelerinde hissedarlar mevcudu koruma davranışı sergilerler. Bu davranış kaçınılmaz olarak yaşam gelişim eğrisini düşüş aşamasına götürmektedir. Ancak riskten kaçınma sadece bir S eğrisinden diğerine geçişte sorun oluşturmaz, aynı zamanda bir S eğrisi aşamalarında da olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

4. YAŞAM GELİŞİM DÖNGÜSÜ VE RİSKTEN KAÇINMA İLİŞKİLERİ

Aile işletmelerinde işletmelerin yaşam gelişim evreleri ile iş sahiplerinin tutumları arasındaki çapraz ilişki ele alınacak ve yorumlanacaktır. Değerlendirmeye esas olan matris yapısı aşağıda Tablo 1, ile gösterilmektedir. Tablo yazarlar tarafından hazırlanmış ve daha sonra söz konusu işletmelerdeki değerlendirmelerde esas olarak alınmıştır.

Tablo 1: Yaşam Gelişim Evreleri ve Aile İşletmesi Yöneticileri Kritik Alan Tutum Amaçları

Evreler Kritik Alanlar	Var Olma	Büyüme	Başarı	Sıçrama Yenileme	Düşüş
Stratejik Ortaklık Yapısı	Kritik sonuç varlığı sürdürmeye yetecek kadar sürekli çalışılan müşteri sayısı.	Yapıyı geliştirme ve müşteri sayısını fiziki ve mali açıdan genişletmek.	Olgunluk evresi. Kurumsal yapı büyümenin gerçekleştiği alanda kısa ve orta vadede varlığını sürdürebilir.	En azından ulaşılmış büyüme seviyesini korumak için yapılması gereken yenilik (sıçrama) veya uyarlamalar.	Riskten kaçınma baskınlığı. Maliyetleri azaltma sendromu. Varlık koruma tutumları.
Bilgi Sistemi Yapısı					
İş Kararlarının Yetkilendirmesi					
Bilgi Üretimi					
Teknoloji Yönetimi					

Kaynak: Şen & Kapucugil, 2004.

Tablo 1'deki evrelerde başarılı olabilmek bu evrelerde aile işletmesi yöneticilerinin kritik konulardaki tutumları ile ilgilidir. Bu tutumlar minimum şartları tanımlamakta olup, (Lester et al., 2003) yaptıkları çalışma esas alınarak hazırlanmıştır. (Lester et al., 2003) oluşturdukları evreler arasındaki geçiş modeli geliştirilerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tabloda elde edilen çıkarımlar birçok (Lester et al., 2003) çalışması çerçevesinde ancak diğer kazanımlarında dâhil edildiği sonuçları göstermektedir.

Bu sonuçlar bir aile işletmesinin bulunduğu evre ile aile işletmesi yöneticilerinin kritik alanlardaki tutumlarının değerlendirilmesi yapılarak gelişmenin önünü açacak iyileştirme faaliyetlerinin tanımlamasına yönelik olarak kullanılabilir.

Tablo 2: Yaşam Gelişim Evreleri ve Aile İşletmesi Yöneticileri Kritik Alan Tutumları

Evreler Kritik Alanlar	Var Olma	Büyüme	Başarı	Sıçrama Yenileme	Düşüş
Stratejik Ortaklık Yapısı	Şirket sahibinin tüm enerjisini ve kaynaklarını yönlendirmesi	Yetkilerin aile içindeki uygun bireyler ve profesyoneller ile paylaşımı	Dış paydaşlar ile stratejik ortaklıklar yapma ve profesyonel yönetime geçiş.	Yetkilerin dış paydaşlar ve profesyoneller ile gerçek paylaşımı.	Stratejik ortaklıkların zayıflaması, profesyonellerin yetkisizleştirilmesi.
Bilgi Sistemi Yapısı	Basit kayıtlar	Detaylı Bilgi Sistemi	Performans yönetimine uygun bilgi sistemi	Karar Destek sistemleri geliştirme	Basit kayıtların kullanımını tercih etme.
İş Kararlarının Yetkilendirmesi	Merkezi ve geri beslemeli	Operasyonel kararların yetki dağıtımı ve takibi	Taktik kararların yetki dağıtımı ve takibi	Stratejik kararların yetki dağıtımı ve takibi	Merkezi kararlar, geri besleme mekanizmaları zayıflar.
Bilgi Üretimi	İş sahibi ve birkaç iç paydaş ile sınırlı	Talimat ve prosedürlere yansıtılan standartlar	Müşteri ve tedarikçi bilgilerinin kurumsal olarak özümsemesi.	Her operasyonel seviyede bilgi üretimi teşviki ve takibi.	Bilen birkaç kişiye olan bağımlılıklar.
Teknoloji Yönetimi	En temel operasyon teknolojisi ve ekipmanları	Ekipman performansının ve sayısının artması ve çeşitlenmesi	Otomasyona dayalı yatırımlar	Performans ve esnekliğe yönelik teknoloji ihtiyacını tanımlama satın alma ve uyarlama.	İhtiyaç oldukça kullanılan ve bakım performansı olmayan ekipman teknolojileri

Kaynak: Şen & Kapucugil, 2004.

5. UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde otomotiv yan sanayi için çalışan beş aile işletmesinin 2010 ve 2018 yılları arasındaki gelişmeleri tablo 2 de verilen esaslara göre değerlendirilerek yorumlanması yapılmıştır. Aşağıda A işletmesi için yapılan yorumlama B,C,D ve E işletmeleri için de mevcuttur. Evre değerlendirmesinin nasıl yapıldığının detay açıklaması bakımından A işletmesine ait olan değerlendirme detaylı gösterilmiştir. Diğer işletmelerin evre değerlendirme sonuçları da Tablo 4’de gösterilmiştir. Veriler ilgili işletmelerdeki proje ve danışmanlık faaliyetleri sırasında tutulan notların karşılıklı bir değerlendirme sonucu tanımlanması ile oluşturulmuştur. Değerlendirme aşamasında sadece verilerin doğruluğu ve ilgili kritik alan için geçerlilikleri esas alınmıştır.

5.1. Örnek Olay: İşletme A

A işletmesi otomotiv yan sanayiye dövme parçalar üreten bir aile işletmesidir. İşletme halen sağ olan baba tarafından kurulmuş ve 2000 yılından itibaren mühendislik okuyan tek oğlu tarafından yönetilmektedir. İşletmenin 2010 yılındaki durumu incelendiğinde elde edilen sonuçlar ve değerlendirmesi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: A Aile İşletmesi için Yaşam Gelişim Evreleri ve Aile İşletmesi Yöneticileri Kritik Alan Tutumları Değerlendirmesi

Dönemler Kritik Alanlar	2010	2018	Evre Değerlendirmesi
Stratejik Ortaklık Yapısı	Oğul tam yetkili. Baba her konuda gözlem yapıyor ve oğlu ile paylaşıyor.	2010’daki konuma ek olarak Almanya’dan edinilen müşteri standartları ve teknik bilgisi işletme içine yayılıyor.	2010 yılında var olma evresinde olan bir işletme 2018 yılında büyüme evresinde görülmektedir.
Bilgi Sistemi Yapısı	Basit	Performans ve esneklik geliştirmeye uygun yapıda.	2010 yılında Var Olma Evresi. 2018 yılında Başarı ile Sıçrama evresi arasında bir noktada.
İş Kararlarının Yetkilendirmesi	Operasyonel kararlar operatörler ve amirleri tarafından veriliyor. Toplantılar ile kararlar hakkında geri besleme yapılıyor.	2010’da bulunulan konumdan bir ilerleme kaydedilmemiş.	2010 yılına Büyüme ve 2018 yılında Büyüme aşamasında
Bilgi Üretimi	İş sahipleri ve birkaç	Müşterilerin teknik	2010 yılında Var

	çalışanda bulunan bilgi düzeyi.	yeterlilikleri ürün fiyatlarını ucuz seviyede tutarak işletme içinde yayılma eğiliminde ve operasyonlara yönelik teknik bilgi üretim dosyaları oluşturuluyor.	Olma aşamasında olan işletme 2018 yılında Başarı ve Sıçrama arasında bil bölgeye konumlanmış.
Teknoloji Yönetimi	Temel teknolojik ekipman kullanımı.	Ekipman sayısının ve çeşitliliğinin artırılması. Ayrıca ekipman performansını iyileştirici yatırımlar.	2010 yılında var olma aşamasında olan işletme Büyüme aşamasında.

Kaynak: Şen & Kapucugil, 2004.

Bu tablodan yola çıkarak aşağıdaki Şekil 3 hazırlanmıştır. Şekil 3, A işletmesinin (yıllık süreçteki yolculuğunu ortaya koyduğu kadar yönetsel iklimi de detaylı bir şekilde tanımlama şansına sahiptir. Bilgi sistemlerine ve bilgi üretimine özen gösteren ve bu yöndeki tercihlerini işletmedeki her çalışana yayan bir aile işletme yöneticisi mevcuttur.



Şekil 3: A İşletmesinin Yaşam Gelişim Döngüsü Değişimleri ve Yönetsel İklim Rehberi

Kaynak: Şen & Kapucugil, 2004.

5.2. Beş İşletmenin Karşılaştırmalı Durumu

Evreleri 1-Var Olma, 2-Büyüme, 3-Başarı, 4-Yenileme, 0-Düşüş olarak tanımlarsak, ele alınan beş işletmenin Şekil 3'te gösterilen değişimler ve oluşturulan yönetsel iklim rehberi özeti aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Beş Aile İşletmesi için Yaşam Gelişim Evreleri ve Aile İşletmesi Yöneticileri Kritik Alan Tutumları Değerlendirmesi

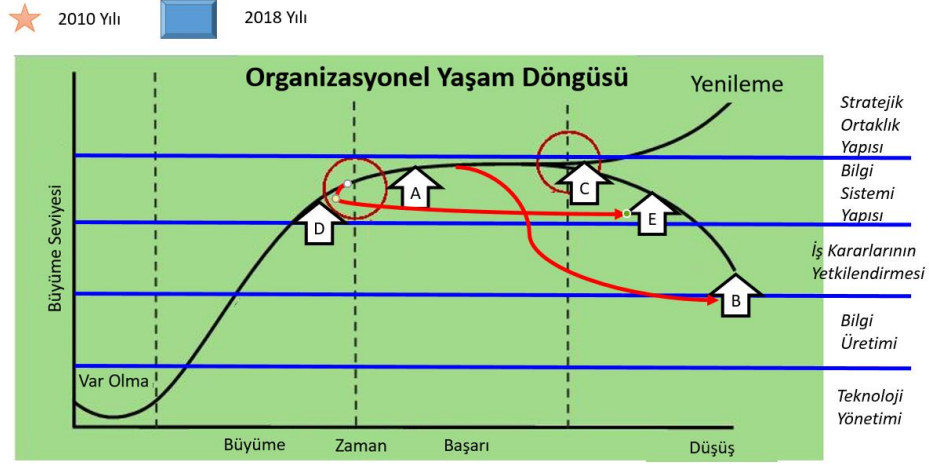
<i>İşletmeler Kritik Alanlar</i>	A	B	C	D	E
<i>Stratejik Ortaklık Yapısı</i>	1 den 2'ye	1 den 2'ye	2'den 3'e	1 den 2'ye	1 den 2'ye
<i>Bilgi Sistemi Yapısı</i>	Yenileme eğilimli 1'den 3'e	2'den 2'ye	2'den 3'e	1 den 3'e	1 den 3'e
<i>İş Kararlarının Yetkilendirmesi</i>	2 de sabit	2'den 0'a	2'den 3'e	1 den 2'ye	2'den 2'ye
<i>Bilgi Üretimi</i>	Yenileme eğilimli 1'den 3'e	2'den 2'ye	1'den 4'e	1 den 3'e	2'den 2'ye
<i>Teknoloji Yönetimi</i>	1 den 2'ye	1 den 2'ye	1'den 4'e	1 den 2'ye	2'den 2'ye

Riskten kaçınma davranışının 2018 yansımaları ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Beş Aile İşletmesi İçin Öne Çıkan Riskten Kaçınma Davranışları

Aile İşletmeleri	Riskten Kaçınma Öne Çıkan Tutumlar
A	Teknolojik yatırımların ihtiyaç olmaması riski, İşletme stoklarının fazlalık riski, Ekipmanların yeterliliklerini ve durumlarını bilmeyen personelin çalışması riski.
B	İflas Etti.
C	Maliyetlerin kontrol altında tutulamama riski, müşteri kaybı riski, uzun ürün geliştirme süreleri riski. Yeni ürünlerin testlerden geçememe riski, Kar azalması riski
D	Müşterileri elde tutamamak riski, İşletme sermayesi yetersizliği riski, Çalışanların yetersiz uygulamalar yapma riski.
E	Aile varlıklarını kaybetme riski, Müşteri elde tutamama riski, Artan maliyet ve azalan fiyatların oluşturduğu kazanç kaybı riski.

Değerlendirilen beş aile işletmesinin yaşam gelişim evrelerindeki konumları Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Beş Aile İşletmesinin Yaşam Gelişim Döngüsü Yer Değişimleri

Değerlendirilen beş aile işletmesinde riskten kaçınma davranışları, buldukları evre ve gelişmenin yönü kolaylıkla anlaşılabilir ve ölçülenebilir bir yapıya sahiptir.

6. SONUÇ

Bir aile işletmesinin yaşam gelişim döngüsündeki konumu tespit edildikten sonra bu konum ile ilişkilendirilecek riskten kaçınma durumları gözlemlenebilir. Bu gözlemlerin minimum düzeyde kritik gelişim faktörlerine yönelik olarak gerçekleştirilmesi işletmelerin konum ve yön konusundaki yönetsel iklimini tanımlamak için yeterli olmaktadır. Bu noktadan sonra yapılacak işlem ise durumun aile işletmesi sahiplerine anlaşılır bir dil ile anlatılması ve kabul edilebilir bir yol haritasının çıkarılması olacaktır.

Ülkemizdeki işletmelerin ortalama ömrünün çok kısa olması ve bu işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olduğu gerçeği göz önünde bulundurulursa yapılacak tespit ve yönetim iklimi değişiklikleri ile birlikte ortalama ömrü arttırmak mümkün olacaktır.

7. KAYNAKÇA

- Brockhous, R. H. (2017). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Epstein, L. G. & Zin, S. E. (1989). Substitution, risk aversion, and the temporal behavior of consumption and asset returns: A theoretical framework. *Econometrica*, 57(4), 937-969.
- Graham, J. R., Harvey, C. & Puri, M. (2015). A corporate beauty contest. *Duke I&E*, 16(10), 1-26.
- Gomez, L. R. (2007). Sociemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Quarterly*, 52(1),

106-137.

- Lester, D., Parnell, J. A. & Carraher, S.(2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Martin, R.W. (1999). Risk aversion in family firms:what do we really know? *The Journal of Risk Finance*,14(1), 49-70.
- Şen, A. & Kapucugil, A. (2004). Deploying critical success factors and leadership qualifications into process objectives with QFD means: An applications case. *10th International Symposium on Quality Function Deployment*, 87-100.