

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL VE OPERASYONEL SORUNLAR: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER

Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul
ktoker@bezmialem.edu.tr

Doç. Dr. Ali GÖRENER

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul
agorener@ticaret.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde sıklıkla görülen yönetsel ve operasyonel sorunları, bir işletme örneği üzerinden irdelemek ve çözüm önerileri sunmaktır. Örnek olay incelemesi yöntemiyle, imalat sektöründeki orta ölçekli bir aile işletmesinin mevcut durumunun üretim süreçleri ve örgüt yapısı açısından analizi gerçekleştirilmiş ve saptanan sorunlarla ilgili çözüm önerileri geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular, aile işletmesinin üretim akışının düzenlenmesi ve organizasyon yapısını yeniden yapılandırma süreçlerinde yönetsel yetersizliklerle karşı karşıya olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte söz konusu sorunları çözme aşamasında eski kuşakların değişime direnç gösterdikleri ve yeni kuşaklarla örtük çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmesi, Değişime Direnç, Örnek Olay İncelemesi
Jel Kodu: M10, L20

MANAGERIAL AND OPERATIONAL ISSUES IN FAMILY BUSINESSES: A CASE STUDY

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the managerial and operational problems common to family businesses and to provide solutions for these problems. For this purpose, the analysis of the current situation of a medium-sized family production business in terms of production processes and organizational structure was performed with case study method, and solutions were developed for the identified problems. The findings have shown that the family enterprise has managerial deficiencies in the production flow and organizational structure restructuring processes. However, in the solving process of these problems, it has been determined that older generations have resisted change and they experience implicit conflict with new generations.

Keywords: Family Business, Resistance to Change, Case Study
Jel Codes: M10, L20

1. GİRİŞ

Halk arasında aile işletmesi kavramı; ailenin herhangi bir girişim yaparak kurduğu, ortaya çıkan işletmenin aile tarafından sahipliğinin devam ettiği ve ailenin yönetiminde söz sahibi olduğu bir ticari kuruluş olarak anlaşılmaktadır (Büte, 2010). Akademik ortamdaki tanımlar irdelendiğinde ise, konuyla bağlantı düzeyleri yüksek olmasına rağmen, aile işletmesine yönelik tanımların çoğunlukla net anlaşılmadığı görülmektedir. Buna karşılık, büyük ve yönetsel işletmelere yönelik tanımlar çok iyi belirlenmiş özellikler göstermektedir. Aile işletmeleri, ilk olarak 1870'ler ve 1890'lar arasında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) üretim sektöründe ortaya çıkmıştır ve genellikle "ikinci sanayi devrimi" olarak tanımlanan, ulaşım ve bu işletmeler üretim sektöründeki teknolojik yenilik süreci tarafından teşvik edilmiştir. Daha sonra sermaye-yoğun sektörler (çoğunlukla kimyasallar, elektrikli ürünler, nakliye sistemleri, petrol rafinerisi, ana metaller, yiyecek ve içecek endüstrisinin bazı dalları, sigara yapımı vb.) doğru yayılmıştır (Colli, 2003). Sonraki yıllarda yönetim ve sahipliğin aynı kişi veya kişi grubunda toplandığı bu işletme yapıları ticaretin gelişmesiyle birlikte dünyada da giderek artmıştır. Aile işletmesi, genel olarak bir ailenin etkisi altındaki herhangi bir işletme olarak tanımlanmaktadır, ancak tanımın detayları üzerinde henüz fikir birliğine varılamamıştır (Goto, 2014).

Lo'pez-Delgado ve Die'guez-Soto (2015) aile işletmesini; aynı ailenin birden fazla üyesinin mülk sahipleri, yöneticileri veya yönetim kurulu üyeleri olarak yer aldığı bir işletme olarak tanımlamaktadır. Donnelley'e (1964) göre ise bir işletme, en az iki kuşak bir aileyle birlikte tanımlandığında ve bu bağlantının işletme politikası ve ailenin çıkarları üzerinde karşılıklı bir etkiye sahip olduğu durumlarda bir aile işletmesi olarak kabul edilmektedir. Tanımlarda görüldüğü gibi bir ailenin, işletmenin mülkiyeti ve yönetimi üzerinde güçlü bir etkisinin olması aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan bir özelliktir. Bununla birlikte aile işletmeleri heterojen bir grup oluşturmaktadır. Aile işletmesi kavramı, büyük işletmelerden küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) kadar birçok farklı işletme türünü kapsamaktadır. Ailenin işletme üzerinde güçlü bir etkisi olsa bile, aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan işletmelere çok benzeyebilmektedir (Ingalsuo, 2014). Bu nedenle aile işletmelerini diğer işletmelerden ayrı bir şekilde sınıflandırmakta güçlük çekilmektedir.

Kısa geçmişine rağmen, aile işletmesi kavramı, akademi ve iş dünyasında hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde hızla dikkat çekmiştir. Bu eğilimin ana nedenlerinden biri, aile işletmelerinin, dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun ulusal ekonomide oynadığı roldür. Öyle ki aile işletmelerinin dünya genelinde mevcut tüm işletmelerin % 65 ila % 80'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir (Goto, 2014). Aynı şekilde Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan rakamlar, Avrupa

işletmelerinin yaklaşık üçte birinin 10 yıl içinde sonraki nesillere aktarılacağını göstermektedir. Bu durum, her yıl el değiştirecek ve potansiyel olarak 2,8 milyon işi etkileyecek ortalama 690000 KOBİ anlamına gelmektedir (Molly vd., 2010). Ortaya konan veriler, aile işletmelerinin bilimsel yönetim ilkelerine göre yönetilerek başarılı olmasının önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Dalpiaz ve arkadaşlarına (2014) göre başarı, aslında tüm işletmeler için bir sorundur. Bununla birlikte, aile işletmelerinde yönetim aktarımı (kuşak değişimi) aile işletmesi olmayan işletmelerden önemli ölçüde farklı olmaktadır. Özellikle aile işletmesi olmayan işletmelerde yönetici değişim süreci genellikle, kendi meşruiyetini arttırmak isteyen yeni yöneticinin, öncülünü olumsuz olarak eleştirdiği bir yeniden dengeye gelme dönemini içermektedir. Aile işletmelerinde ise halefler, önceki nesil aile liderlerinin mirasıyla tutarlı ve genellikle tamamlayıcı olan geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturmaktadır. Bu nedenle aile işletmesi, aile üyeleri arasında “yönetim kontrolünün transferini etkileyen eylemleri, olayları ve gelişmeleri” içeren karmaşık bir yapıdır.

Belirtilen karmaşık yapı içerisinde, aile işletmelerinin uzun vadeli planlama yaptıkları ve geleceğe özen gösterdiği görülmektedir. Kötü zamanlarda bile, aile bağları, aile dışı işletmelerin sahip olmadığı bir “yastık” işlevi görmekte ve işletmenin çalışmasını sağlamaktadır. Bu durum aile işletmelerinin istikrarlı bir yapı içerisinde faaliyette bulduklarını göstermektedir. Aile işletmeleri genel istikrar perspektifinin yanında, özellikle gelir istikrarına da sahiptir. Bununla birlikte, istikrar ve değişimin bazen trade-off ilişkisinde olduğu düşünülmektedir. Değişime direnmek, kimi zaman aile işletmesinin büyüme fırsatlarını sınırlayabilmektedir (Machek ve Votavová, 2015). Bununla birlikte aile işletmelerinin dış paydaşlarla kalıcı ve kararlı sosyal ilişkiler geliştirme yönünde güçlü bir istek duydukları görülmektedir. Aile işletmeleri stratejik ticari faaliyetlerini güçlendirmek ve rekabet avantajı oluşturmak için dış paydaşlar ile geliştirdikleri sosyal ağ ilişkilerini kullanmaktadır (Acquaah, 2011). Ayrıca sıkı aile bağları daha iyi bir çalışma ortamına katkıda bulunurken, aynı zamanda işletme içerisinde suçluluğunu ve suçu azaltmaktadır (Machek ve Votavová, 2015). Bu durum çalışanlar için konforlu bir örgütsel iklim yaratmaktadır.

Diğer taraftan aile içinde yaşanan çatışmalar, aile işletmelerinin en büyük dezavantajlarından biri gibi görünmektedir. Tüm işletmeler kişilerarası dinamiklerle uğraşmak zorunda olsa da, aile katılımı, organizasyonlarda ek bir karmaşıklık kaynağı ortaya koymaktadır. Bu işletmelerde eşler arasında, ebeveynler ve çocuklar arasında, kardeşler arasında, aile ve aile dışı çalışanlar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin aile bireyleriyle yapılan toplantılarda objektif tutum

sergileyememesi bir başka olumsuz durumdur. Profesyonel yöneticilerin aile bireylerine işletme hakkındaki olumsuz gerçekleri anlatmaları kolay değildir. Bu yüzden aile işletmelerinde üst yönetim kolaylıkla gerçek işletme sorunlarından kopabilmektedir. Bununla birlikte işletme içerisinde aile ilişkilerini engelleyen çok katı politikalar varsa işletmenin uzun vadede başarıya ulaşması güçleşmektedir. Ayrıca çatışmanın yanında aile işletmelerinde sık sık görülen akraba kayırmacılığı işletmenin başarısını engelleyen bir başka olumsuz faktördür (Machek ve Votavová, 2015). Bu çalışmada aile işletmelerinde görülen söz konusu olumsuzlukların işletmenin planlama ve işleyişinde neden olabileceği sorunları tespit etmek amacıyla, orta ölçekli bir aile üretim işletmesi örnek olay olarak incelenmiştir. İncelemenin, işletmenin üretim sistemine ait akışın irdelenmesi ve organizasyon yapısı konuları ile kısıtlı olduğunu söylemek, çalışmanın sınırlarını ifade etmek açısından yerinde olacaktır. İnceleme sonucunda tespit edilen sorunlar için çözüm önerileri sunulmuştur.

2. YÖNTEM

Çalışmanın yöntemi örnek olay incelemesidir. Örnek olay; genellikle gerçek yaşamdan alınmış ve işletmelerin işleyişi esnasında ortaya çıkan çeşitli problemleri içeren metinler olarak ifade edilebilir. Özellikle eğitim alan kişiler için, karar verme ve problemlere çözüm üretebilme noktasında yol gösterici olmaktadır (Aşkun, 2008). Örnek olay incelemesi, çağdaş bir olguyu doğal ortamında inceleyen bütüncül bir sorgulama yöntemidir (Harling, 2012). Bu yöntem gerçekleştirilen çalışmalar ve sonuçları aracılığıyla, karmaşık konuların keşfedilmesini ve anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle örnek olay incelemesi özellikle bütünsel, derinlemesine bir araştırma yapılması gerektiğinde sağlam bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmektedir (Zainal, 2007). Bu doğrultuda çalışmaya konu olan aile işletmesini incelemek amacıyla işletme 6 hafta süreyle haftada 2 kez ziyaret edilmiş ve yazarlar tarafından işletmenin operasyon ve yönetim birimleri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda tespit edilen sorunların kök nedenlerini anlayabilmek ve çözüm yolları geliştirebilmek için işletmenin üçüncü kuşak yöneticileri ile haftalık görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış bir biçimde gerçekleştirilen bu görüşmeler işletme sorunlarını kavramada etkili olmuş ve önerilen çözüm önerileri işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde geliştirilmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmaya konu olan aile işletmesinde belirtilen süre boyunca yapılan incelemeler ve görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular izleyen başlıklarda özetlenmektedir.

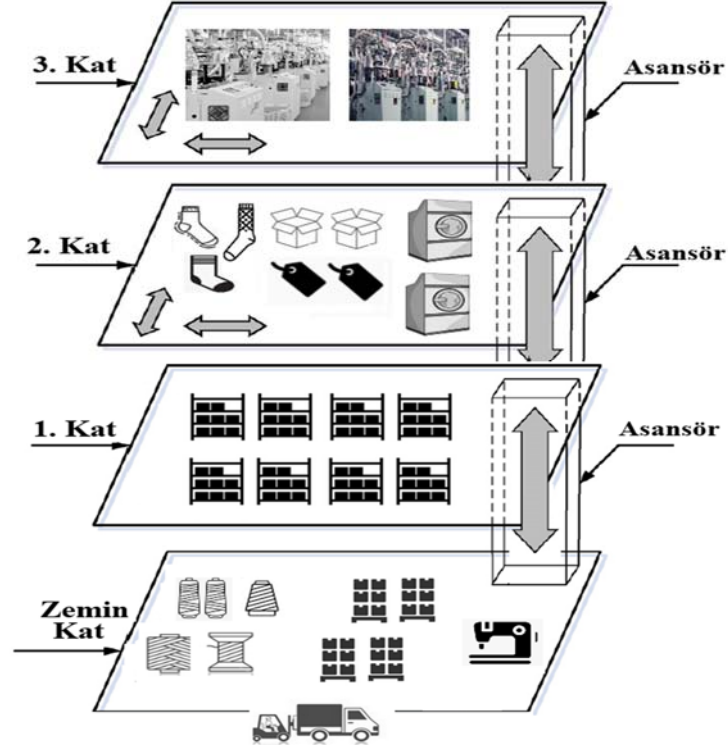
3.1. Aile İşletmesinin Özellikleri

Yılda 40 milyon çift çorap üreten işletme, yaklaşık 60 yıldır Türkiye Çorap Endüstrisinde faaliyette bulunmaktadır. İstanbul Avrupa yakasında bulunan işletme hem iç pazara hem dış pazara ürünlerini sunmaktadır. Türkiye'nin tüm bölgelerinde satış faaliyeti gösteren işletme, dış pazarda ise Avrupa ve Kanada ağırlıklı bir ihracat yapısına sahiptir. İşletme yönetimindeki ikinci kuşak aile fertleri, işletme yönetimini üçüncü kuşak aile fertlerine devretmeye hazırlanmaktadır. İşletme yönetimindeki icracılar üçüncü kuşaktan, yönetim kurulu ise ikinci kuşaktan oluşmaktadır. Karar süreçlerinde üçüncü kuşağında aktif olduğu, fakat son sözün ikinci kuşak tarafından söylenmekte olduğu ilk bakışta göze çarpmaktadır. Yapılan görüşmelerde üçüncü kuşak aile fertlerinin cesur ve girişimci davranış paternleri gösterdikleri ancak ikinci kuşak yönetim kurulu üyelerinin genç icracıların değişim taleplerini onaylamada temkinli davrandıkları görülmektedir.

İşletmenin üçüncü kuşak yöneticilerinin gündemlerinde yer alan çözülmesi gereken en önemli sorunlar arasında; üretim akışlarındaki var olan düzensizlik ve söz konusu düzensizlikten kaynaklanan israflar ve hatalı ürün sayısındaki artış yer almaktadır. Üçüncü kuşak yöneticiler var olan üretim akışını danışmanlık hizmeti alarak iyileştirme girişimlerinde bulunurken, yönetim kurulundaki ikinci kuşak aile fertleri mevcut iş akışının devam etmesi taraftarı olup, risk almak istememekte ve değişime karşı direnç göstermektedirler.

3.2. Mevcut Durum

Çalışmada öncelikle aile işletmesinin mevcut durumu detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Böylece işletmede yaşanan sorunların doğru ve kapsamlı bir şekilde belirlenip tanımlanması hedeflenmiştir.



Şekil 1. İşletmeye ait zemin + üç katlı fabrika yerleşimi (Drira vd., 2007 model alınarak yeniden çizilmiştir.)

3.2.1. Üretim Operasyonlarının Akışı

İşletmenin imalatı gerçekleştirdiği fabrika binası üç katlıdır. Katlar arası asansörlerle taşımalar yapılmaktadır. Çok katlı fabrika yapıları, toplam hareketin fazla olduğu sistemlerde sorunlara yol açabilmektedir. Şekil 1’de işletmenin çok katlı yerleşim düzeni ifade edilmiştir.

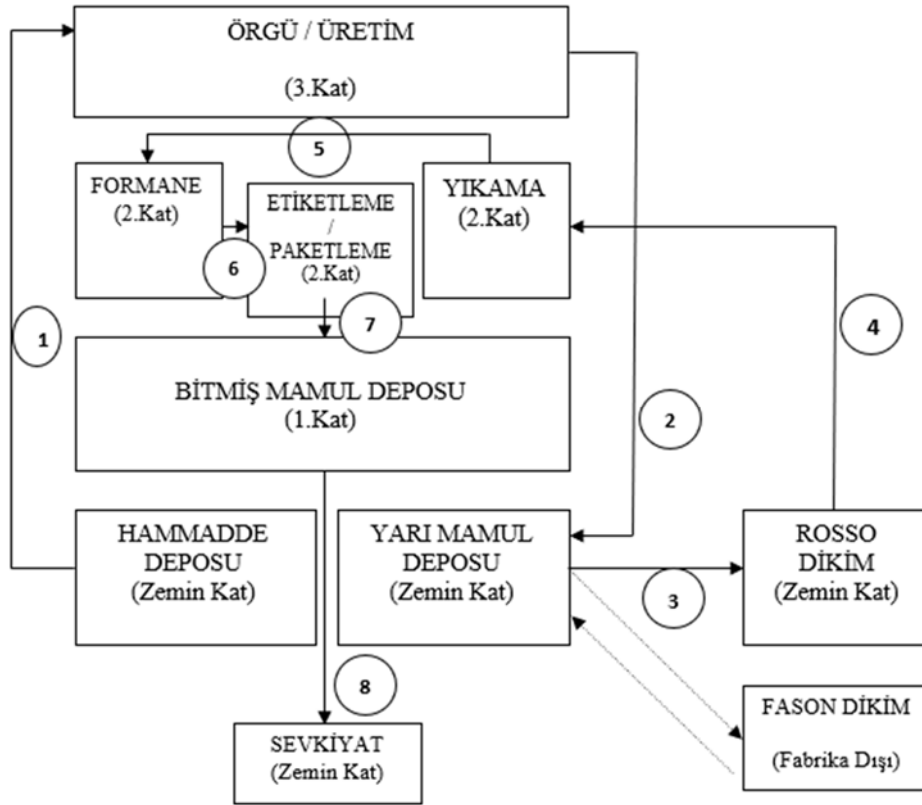
Özellikle tekstil gibi emek yoğun ve birbirine bağlı ardışık süreçlerin yer aldığı endüstrilerde birimler arası uzaklıklara dikkat edilmesi gerekmektedir. Katma değer oluşturmaya fazla taşıma işlemleri, maliyetleri gereksiz yere arttırmakta, iş gücü ve zaman israfına neden olmaktadır. Fabrikadaki mevcut imalat akışı şu şekilde özetlenebilir:

- Şekil 2’de görüldüğü gibi üretim için tedarik edilen iplik ve diğer hammaddeler, fabrikanın zemininde yer alan hammadde deposuna gelmektedir.

- Fabrikada imal edilen çorapların örgü işlemleri ise örgü-dikim makinelerinin yer aldığı üçüncü katta yapılmaktadır. Üretim planlamanın programına göre örülecek çoraplar için gerekli olan iplik fabrikanın zemin katından fabrikanın üçüncü katına taşınmaktadır (İşlem 1).
- Ardından binanın üçüncü katında örgü işlemi biten çoraplar, burun dikimi için tekrar fabrikanın zemin katında yer alan yarı mamul deposuna indirilmektedir (İşlem 2).
- Üretim sürecinde, çorapların burun dikimi iki farklı iş planı ile gerçekleştirilmektedir. Çorapların bir kısmı işletmenin kendi bünyesinde bulunun rosso dikim biriminde gerçekleştirilirken (bu birimde 8 dikim personeli çalışmaktadır), rosso dikim biriminin kapasitesine aşan miktarlar için dışarıda fason dikim yaptırılmaktadır (İşlem 3).
- Fabrikanın kendi bünyesinde burun dikim işlemleri biten çoraplar ikinci katta yer alan yıkama bölümüne alınırken, fason burun dikimden gelen çoraplar öncelikle fabrikanın zemin katında yer alan yarı mamul deposuna alınmakta, gerekli kayıt işlemleri tamamlandıktan sonra ikinci katta yer alan yıkama bölümüne taşınmaktadır (İşlem 4).
- İkinci katta yıkanan çoraplar, aynı katta yer alan, ancak kat planı kapsamında da yıkama birimine oldukça uzak bir noktada bulunan formaneye alınarak çoraplara nihai biçimi verilmektedir (İşlem 5).
- Formanede ütülenen çorapların genellikle bir kısmında hatalar tespit edilmekte ve hatasız olarak kabul gören ürünler, ikinci katta yer alan etiketleme ve paketleme bölümüne alınmaktadır (İşlem 6).
- Etiketleme ve paketleme işlemleri tamamlanan ürünler ise binanın birinci katında yer alan bitmiş mamul deposuna taşınmaktadır (İşlem 7).
- İç ve dış pazarlardan gelen siparişlere göre sevkiyatı yapılacak ürünler ise doğrudan birinci kattan zemin kata indirilip, araçlara yüklenerek sevkiyat gerçekleştirilmektedir (İşlem 8).

Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için; doğru ürünlerin, istenen yerde, doğru zamanda bulundurulması ve operasyonların mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Şekil 2'de gösterilen üretim akışı ise, "tekrarlanan işlemlere", "bölümler arası ve katlar arası beklemelelere", "gereksiz taşımalara ve hareketlere" ve dolaylı olarak "hatalı üretime" neden olmaktadır. Bu durum ayrıca, üretimin gerçekleştirilmesi için gereken personel sayısını ve ihtiyaç duyulan zamanı arttırmaktadır. Personelle yapılan görüşmeler sonucunda mevcut iş akışının fabrika içerisinde düzensizlik yarattığı, aranan malzemelerin bulunamadığı, kaybolduğu ve faaliyetlerde karmaşıklık yarattığı tespit edilmiştir. Son halini almış ürünler, hammadde ve yarı mamul depolarında; eksik ürün, yeri net belirlenemeyen ürün, yeni gelen hammaddeye yer bulamama, doluluk oranlarının düzensizliği gibi özel olarak üzerinde çalışılması gereken depo

yönetimi problemleri var olduğu belirlenmiştir. Ayrıca depo, zemine yığma odaklı planlanmış ve bu şekilde kullanılmaktadır. Duvar kısımlarına monte edilmiş birkaç raf sırasının dışında, klasik bir sırt sırta raf sistemi dahi yapılandırılmamıştır. Bir başka deyişle depolarda, sadece depo personelinin ürünün yerini bulabildiği, sistem anlayışından tamamen uzak, kişiye bağlı bir yapı kurulduğu görülmektedir.



Şekil 2. Mevcut Duruma İlişkin Akış Şeması

Aynı zamanda üçüncü katta yer alan makine grubunun yerleşim düzeni, personelin gereksiz hareketlerini artırmakta, bu durum hem personelin daha fazla yorulmasına hem de daha az çıktı üretilmesine neden olmaktadır.

İşletmede makine kurulum ve ayarlama süreleri (setup time) açısından da ciddi sorunlar mevcuttur. Makine ayarlarının ve kovan değişimlerinin standart süreler olan 1-1,5 saat yerine yaklaşık 4 saatte yapılması ise personelin kullandıkları makineler ve kalıp değiştirme süreleri hakkında eğitim ihtiyacını ortaya

koymaktadır. İsrafın farkında olunmaması, var olan uzun kalıp değişim sürelerinin azaltılmasının mümkün olmadığı anlayışının yerleşmiş olması da ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalite kontrol süreçleri açısından bakıldığında ise, örgü-dikim biriminden hatalı çıkan çorapların, fark edilmeyerek formanede yer alan ütüleme veya çiftleme faaliyetlerine kadar bütün işlemlerden (rosso dikim, yıkama vd.) geçtikleri görülmüştür. Bu durum hatalı bir ürünün üretim sürecinden çıkarılması yerine üzerinde işlemlere devam edildiğini göstermektedir. Örneğin, hatalı bir iplikle ürün dikilmekte, yıkanmakta ve hatta ütülenabilmektedir. Tüm bu işlemler işçilik, zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Tüm yük, üretimin son aşamalarındaki birimlere veya kalite kontrol ekibine bırakılmıştır. Kalite kontrol sistemlerindeki söz konusu yetersizlik, üretim maliyetlerinin yükselmesine ve/veya hatalı ürünün piyasaya sunulup işletme imajının zedelenmesine neden olmaktadır.

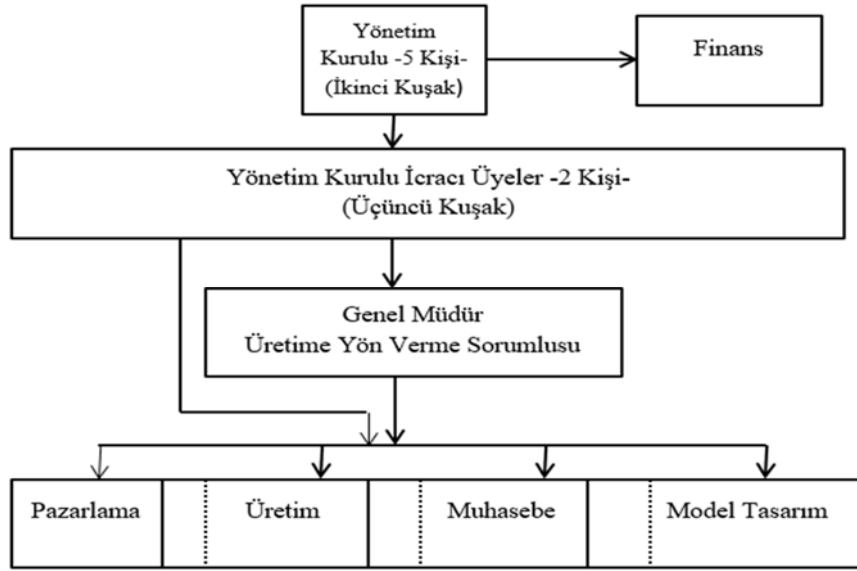
Belirtilen tespitlere ek olarak; katlar arasında ve iş istasyonları arasında fazla hammadde ve yarı mamul birikmesi olduğunu, istasyonlar arasında tempo farklılıklarının varlığını ve akış içerisinde darboğazların yaşandığını söylemek yerinde olacaktır. Çoğu zaman paketleme birimi önünde yığılmış ürünler, katlar arası asansörlerin önünde üst üste dizilmiş mamul veya yarı mamulleri görmek mümkündür.

3.2.2. İşletmenin Organizasyon Yapısı

İşletmenin hali-hazırda biçimsel bir organizasyon yapısı bulunmamaktadır. Biçimsel yapının olmaması, yönetim sürecinde yetki karmaşası yaratmaktadır. Yetki karmaşasının yaşandığı birçok durumda çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmakta ve sorunlara ilişkin karar alırken çok fazla zaman kaybı yaşamaktadırlar. İşletmede beyaz yakalı olarak 29 kişi, mavi yakalı vardiyalı olarak ise 245 kişi çalışmaktadır. Yapılan incelemelerde özellikle beyaz yakalı personeller tarafından yapılan işlerin birbirinden net olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu durum kimi iş süreçlerinde çok başlılık yarattığı gibi kimi iş süreçlerinde ise “yok” başlılık yaratmakta ve sorunlar çözülmeyen adeta halinin altına süpürülmektedir.

Beyaz yakalı personeldeki bu soruna ek olarak icracı üçüncü kuşak aile fertlerinin birbirleri arasında yetki paylaşımına gitmedikleri görülmüştür. Böylece işletmede yönetim biliminin en temel ilkelerinden biri olan, emir-komuta birliği ilkesinin ihlal edildiği görülmektedir. Bundan dolayı alt kadro hangi konularda hangi yöneticiye danışacağını bilememekte, bazı durumlarda ise aynı personel aynı konu için farklı yöneticilerden farklı emirler almaktadır. İşletmenin hiyerarşik iletişim akışlarındaki yukarıda anılan aksaklıklar, çalışanlar arasındaki yatay ilişkilerde de

görülmektedir. Yatay iletişim süreçlerinde yaşanan aksaklıkların veya tıkanmanın en önemli nedeni organizasyon içerisinde sınırları belirlenip tanımlanmış açık bir departmanlaşmaya gidilememiş olumasıdır. Örneğin, personel ile yapılan görüşmelerde “üretim yön verme sorumlusu” ünvanlı bir çalışanın olduğu ve söz konusu çalışanın tedarik, üretim, dağıtım, depolama gibi birbirinden oldukça farklı uzmanlık gerektiren faaliyetlerle eş zamanlı olarak ilgilendiği tespit edilmiştir. İşletmenin neredeyse bütün faaliyetlerini planlayıp koordine eden bu kişinin dışında işletmede aile mensubu olmayan ayrı bir genel müdür de vardır.



Şekil 3. İşletmenin Mevcut Organizasyon Şeması

Fabrikanın genel müdürü ile yapılan görüşmelerde kendisinin ifade ettiği sorumluluk alanlarının benzerlerini “üretim yöne verme sorumlusu” ünvanlı kişi de kendi sorumluluk alanları olarak ifade etmiştir. Bu durum söz konusu iki çalışan arasında hiyerarşik bir ilişki olmadığını aynı zamanda yatay olarak da yaptıkları işlerin birbirinden farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Benzer bir durum olarak işletmenin organizasyon yapısında, üçüncü kuşak icracı iki aile ferdi yöneticinin aynı anda aynı sorumluluk alanlarına sahip oldukları görülmüştür. Bununla birlikte yapılan görüşmelerde icracı yöneticiler, kimi zaman “sahaya” inip, pazarlama ve üretim faaliyetlerinde aktif olarak çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, işletmede hem birinci hem ikinci hem de üçüncü kuşakla çalışmış olan kıdemli personelin icracı yöneticilerin emir ve talimatlarını dikkate almamalarına neden olmakta bir başka deyişle işletme otorite boşluğu oluşturmaktadır. İşletmenin mevcut organizasyon yapısı Şekil 3’te gösterilmektedir.

Şekil 3, aile işletmelerinde çok sık görülen yönetsel ilişki karmaşıklığının tipik bir örneğidir. İkinci kuşak yönetim kurulu üyeleri işletmenin yönetimi ile ilgili finans dışında bütün operasyonel faaliyetleri icracı üçüncü kuşak aile fertlerine bırakmıştır. Finans departmanı ise işletmenin bütün nakit akışlarının, gelen-giden para hareketlerinin gerçekleştiği bir faaliyet alanı olduğu için, ikinci kuşak aile fertleri bu alanı adeta organizasyondan koparmış ve kendilerine bağlamıştır. Böylece işletmenin kontrolünü kendi ellerinde tutmanın en etkili yöntemi olarak bu yapısal ilişkiyi tesis ettiklerini düşünmüşlerdir. İkinci kuşak için işletmenin finansal açıdan kontrolü, aynı zamanda işletmenin bekasını tecrübesiz üçüncü kuşağın eline bırakmamak anlamına gelmektedir.

İcracı üçüncü kuşak yönetim kurulu üyelerinin ise organizasyon yapısı içerisindeki konumları çok daha çapraşık ve içinden çıkılmaz bir durumdadır. Genç kuşak, genel müdür ve üretime yön verme sorumlusunu kendi pozisyonlarının bir alt kademesi olarak tanımlarken, aynı zamanda daha önce değinildiği gibi genel müdürlük pozisyonunu by-pass ederek kendileri doğrudan üretim, pazarlama, muhasebe ve tasarım süreçlerinde yer almaktadır. Üçüncü kuşağın organizasyon birimlerine söz konusu çok yönlü müdahalesi, işletme içerisinde işbirliğine dayalı ilişkiler ağının örülmesini engellemekte ve aynı zamanda örgütsel uyumu bozmaktadır.

Bununla birlikte işletmede departmanlar birbirlerinden net olarak ayrılmadığı için departmanlar arasındaki ilişkiler Şekil 3'te birbirleri ile iç içe ve kesik çizgili olarak betimlenmiştir. Örneğin; pazarlama departmanı model tasarım departmanının süreçlerini belirleyebilmekteyken, muhasebe departmanının da üretim departmanının planlama fonksiyonuna müdahil olabildiği tespit edilmiştir. Çapraz fonksiyonel takım olgusundan farklı olarak rutin iş süreçlerinde bilinçsizce kurulan bu ilişki örgüsü, çalışanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına ve karar süreçlerinin tıkanarak işletmenin hantallaşmasına neden olmaktadır. Bunun birlikte genel müdürlük pozisyonunda iki kişinin var olması koordinasyon ve kontrol problemleri yaratmaktadır. Üretime yön verme sorumlusu unvanı bulunan ancak genel müdür yetki ve sorumluluğuna sahip kişinin otoritesinin işletme içerisinde zayıf olduğu, üst yönetim tarafından psikolojik olarak yeterince güçlendirilmediği görülmüştür.

Ayrıca işletmede üretimde görev alacak, tecrübeli ve tecrübesiz personel bulma ile ilgili sorun olduğu, genel müdür tarafından ifade edilmiştir. Yapmış olduğumuz araştırmalarda konunun sadece işletmeye özgü olmadığı, sektörün öncelikle düşük ücret politikasının getirmiş olduğu sıkıntılar dolayısıyla eleman bulmada sorun yaşadığı tespit edilmiştir. İşletmenin, insan kaynakları yönetimi bilim dalının çözüm yaklaşımları ile önlemler alması gerektiği, aksi takdirde çalışanların mutlak

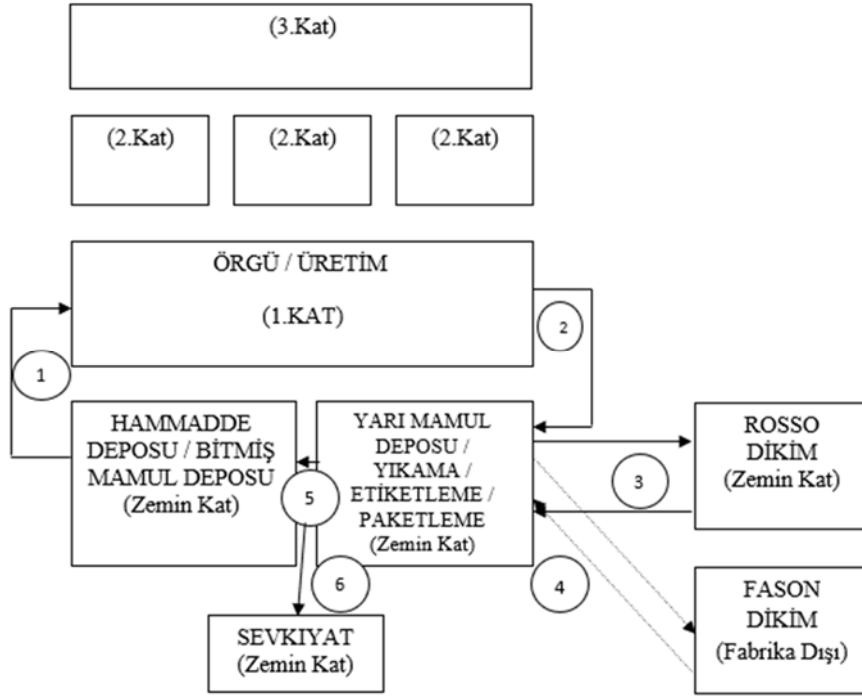
hakimiyetinin olduğu, görevlerin aksadığı, iyileştirme çalışmalarının yürütülemeyeceği bir yöne gidildiği açıktır. İşletmedeki mevcut tüm personel yönetimi işlemleri, muhasebe birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Personel ile yapılan görüşmelerde de mevcut çalışanların maddi olarak ve çalışan memnuniyeti açısından tatmin olmadığı görülmüştür.

4. ÖNERİLEN ÇÖZÜM

Yapılan incelemeler ve görüşmeler doğrultusunda işletmede tespit edilen sorunlar, aile işletmesi dinamikleri bağlamında ele alınmış, çözüm önerileri bu temelde geliştirilmiştir.

4.1. Yeniden Tasarlanmış Üretim Akışı

Personelle yapılan görüşmelerin ardından işletme yöneticileri ile yapılan toplantılarda mevcut sorunlar ortaya konmuş öncelikle şehir içerisinde, genişleme imkânı olmayan mevcut lokasyon yerine, sanayi siteleri içerisinde dikey olmayan, yatay-tek katlı bir fabrika düzeninde, bütün iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gerektiği ifade edilmiştir. Ancak ikinci kuşak yöneticiler, mevcut çok katlı fabrika binasından taşınmanın şimdilik mümkün olmadığını, hali hazırdaki bina içerisinde yeni bir üretim akış sürecinin tasarlanmasını arzu ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun üzerine üretim akışı üzerinde, bina kısıtı dahilinde çalışmalar yapılarak taslak halde, ön kabul sonrası detaylandırma çalışması yapılması önerilen yeni yapı ortaya çıkmıştır. Yeni üretim akışı Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Önerilen Akış

İşletmeye önerilen yeni üretim şemasında, işlem sayısını azaltmak ve fabrika içerisinde üretim süreçlerini birbirine bağlayarak kesintisiz bir akış elde etmek hedeflenmiştir. Bu nedenle fabrikanın örgü–dikim makineleri binanın üçüncü katından birinci katına indirilmiştir. Fabrika zemin katında yer alan hammadde ve yarı mamul depolarında ise raf sistemlerinin kullanılmadığı, zeminde depolama yapıldığı bundan dolayı depoların hacimlerinden tam kapasite istifade edilemediği görülmüştür. Sırt sırta yüksek raf sistemleri sayesinde depolama bölgesinden elde edilecek alanlar ve hacimlerle ciddi bir yer tasarrufu sağlanmış olacaktır. Daha önce birinci katta yer alan bitmiş mamul deposu hammadde deposunun yanına indirilmiş ve her iki deponun birlikte kullanılması planlanmıştır. Benzer yöntemle, yarı mamul deposunun da yüksek raf sistemleri sayesinde kapasitesi artırılmış ve ikinci katta bulunan yıkama, formane ve paketlenme bölümleri yarı mamul deposunda elde edilen alan üzerine konumlandırılmıştır. Belirtilen tesis tasarımı önerisi ile ortaya çıkan yeni akış aşağıda özetlenmiştir. Önerinin temelini, oldukça verimsiz alan kullanımı ve asansörlerin doluluğunun fabrika içi hareketi engellenmesi oluşturmaktadır.

Üretim için tedarik edilen iplik ve diğer hammaddeler fabrikanın zemininden birinci

katta yer alan örgü-dikim makine grubuna gönderilmektedir (İşlem 1). Böylece hammadde deposu ile örgü- dikim makine grubu arasındaki yol kısaltılmıştır. Birinci katta örme ve dikim işlemi biten çoraplar zemin kattaki yarı mamul deposuna alınmakta ve üretim sürecinin bundan sonraki tüm aşamaları zemin katta gerçekleştirilmektedir (İşlem 2). Yarı mamul deposuna alınmış çoraplar, burun dikim için rosso dikim birimine ve/veya dışarı fason üretime gönderilmektedir (İşlem 3). Burun dikim işleminden sonra yine zemin katta ard arda konumlandırılan yıkma-formane- etiketleme/paketleme bölümleri ile (İşlem 4) kesinti olmayan bir akış oluşturulması hedeflenmiştir. Birbiri ardına gerçekleştirilen işlemler sonucunda paketlenen ürünler, yine zemin katta ve yer alan bitmiş ürün deposuna taşınmaktadır (İşlem 5). Sipariş yoluyla talep edilen ürünler bu depoya gelen taşıma araçlarına fabrika içerisinde hiçbir yol kat etmeden yüklenerek sevkiyatı yapılmaktadır (İşlem 6).

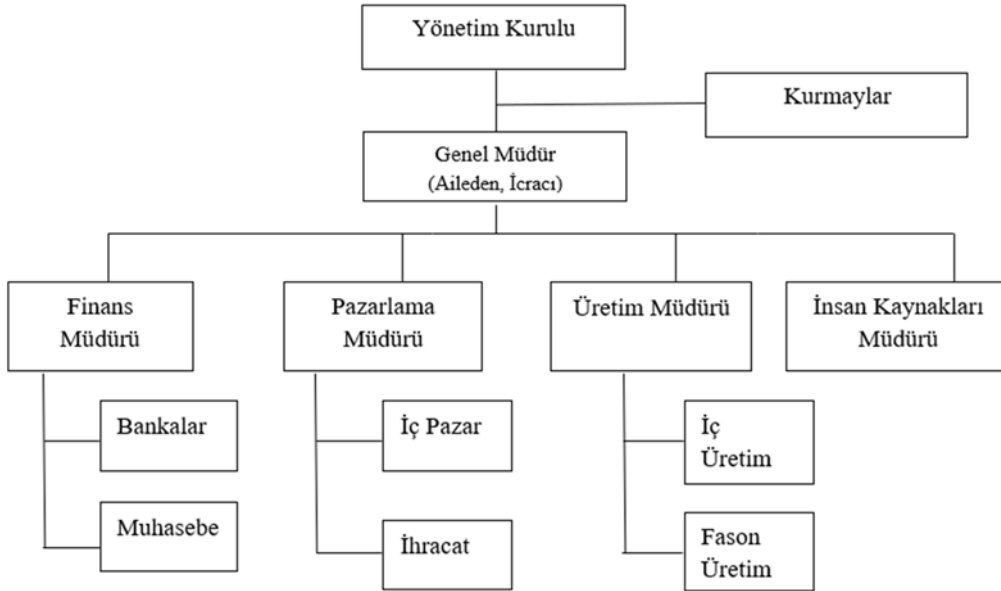
Yeni üretim akışının sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir: Bina içerisindeki asansör hareketi sadece birinci kat ve zemin kat arasında olacağı için katlar arasındaki taşımalar azalacak ve bu sayede zaman tasarrufu, işçilik tasarrufu, maliyet düşüşü sağlanacaktır. Bunun birlikte gereksiz taşıma operasyonlarından kaynaklanan israflar azalacaktır. Makale içerisinde mesafelere ilişkin metre bazından değerler ve asansör kaynaklı verilerin sayısal olarak kullanılması noktasında işletmenin hassasiyeti dikkate alındığından, numerik hesaplama ve sonuçlar yayına yansıtılamamıştır. Ayrıca sadece iki katta gerçekleştirilecek üretim süreci neticesinde planlama, koordinasyon ve kontrol daha etkin yapılacaktır. Boşaltılan ikinci ve üçüncü kattaki alanlar ek kapasite vb. şekillerde değerlendirilebilecektir. Yeni yerleşim düzeni, sadece katlar arasında taşıma işi için görevlendirilmiş personele olan ihtiyacı da büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. Sistem kapsamında depolar için önerilen, sırt sırta raf yapısı maliyeti en uygun raf sistemlerinden biri olup, depolama işlemlerinde en sık kullanılan seçenektir. Öngörülen yatırım maliyeti, firma için sorun oluşturmamaktadır.

4.2. Organizasyon Yapısının Yeniden Düzenlenmesi

Öncelikle işletmenin iş süreçlerinin analiz edilmesi ve aynı zamanda çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda iş tanımları tespit edilerek, işletmede gerçekleştirilen faaliyetler birbirinden ayrılmış, benzer faaliyetler gruplandırılarak sınırları açıkça belirlenmiş departmanlar ortaya çıkarılmıştır. Mevcut organizasyon yapısında yer alan genel müdür ve üretime yön verme sorumlusu pozisyonları kaldırılmış, icracı yönetim kurulu üyelerinin olduğu pozisyon genel müdürlük seviyesine indirilerek sadece bir üçüncü kuşak aile üyesi bu pozisyonda yetkilendirilmiştir. Finans departmanı genel müdür pozisyonunun altına indirilerek, finansal süreçlerin yönetilmesi icracı üçüncü kuşağa devredilmiş ve aylık raporlamalarla yönetim kurulunun alınan kararların sonuçlarından

bilgilendirilmesi hedeflenmiştir. Departman müdürlüklerin altında ise spesifik faaliyet alanları gruplandırılarak departman içerisinde de yetki sorumluluk devirlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Organizasyon yapısında gerçekleştirilmesi önerilen söz konusu “radikal” değişiklikler ile organizasyon içerisinde yetkinin, dolayısıyla gücün- dengeli dağılımı amaçlanmıştır.

İşletmenin kurumsallaşmasının ilk adımı olarak organizasyon şeması yeniden ele alınmış ve Şekil 5’te gösterilen organizasyon şeması önerilmiştir.



Şekil 5. Önerilen Organizasyon Şeması

Bununla birlikte emek yoğun bir sektör olan tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmeye çalışan motivasyonunu artırılması, işgücü devir oranını düşürülmesi, personelin özlük işlerinde hukuksal hataların minimize edilmesi için insan kaynakları departmanının kurulması önerilmiştir. Mevcut organizasyon yapısı içerisinde personele dair bütün yasal işler muhasebe departmanı üzerinden yürütülmektedir. Muhasebe departmanının, insan kaynakları süreçlerine sadece mali eksenden baktığı için, çalışanların işletmeden beklentilerini değerlendirecek bir düşünsel arka plana sahip olmadığı görülmüştür. Oysa kurulması önerilen insan kaynakları departmanı ile, işletmenin bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı profilini tespit etmek, bununla ilgili veri tabanı oluşturmak, işgücü piyasası, okullar, dernekler, odalar vb. kurumlar ile temasa geçmek, eğitim

programları düzenlemek, dinamik bir personel değerlendirme sistemi kurmak, işgücü envanterini güncel olarak takip etmek, işletme kuralları geliştirmek ve çalışanların bu kurallara uyup uymadığını takip etmek, işletme içerisinde ortak bir dil oluşturmak, iletişim kanallarını açmak-geliştirmek, üretken bir iş ortamı yaratmak, çalışanların çalışma isteğini arttırmak gibi konularda işletmeye değer katılması planlanmaktadır.

5. SONUÇ

İşletmelerin verimli ve etkin olarak operasyonları sürdürebilmesi, rekabet açısından oldukça önemlidir. Belirlenen amacı ulaşmak için, uygun örgüt yapısının teşkil edilmesi ise düzgün bir işleyişin temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda bir orta ölçekli bir firma baz alınarak, işletmenin mevcut durumu incelenmiş ve belirli sınırlamalar dahilinde çözüm önerileri sunulmuştur.

Üretim akışının düzenlenmesinin sağladığı faydalar, üçüncü kuşak aile fertleri tarafından memnuniyetle karşılanmış ve konuyu gündemlerine almışlardır. Ayrıca önerilen organizasyon şemasını oldukça yararlı bularak, reorganizasyonun işletmenin kurumsallaşmasında önemli bir adım olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında ikinci kuşak bireyler, aile büyüklerinin planlama, örgütleme ve koordinasyon süreçlerinden biraz daha uzaklaşıp, denetim faaliyetine odaklanacaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Ancak ikinci kuşak aile üyeleri, işletme yönetimini departman bazında da olsa profesyonel yöneticilere devretmenin işletme içerisinde üçüncü kuşağın kontrol gücünü zayıflatacağını, söz konusu değişim için henüz erken olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, aile işletmelerinde sık görülen statükocu kurucuların varlığının ve değişim kültüründen uzak paradigmanın bir tekrarı olarak tanımlanabilir. İncelenen aile işletmesinin özellikle eğitilmiş genç kuşaklarının işletme sorunlarını tespit etmedeki kabiliyetleri, bilgiye açık oluşları ve değişime karşı olan cesaretleri düşünüldüğünde ileriki yıllarda ikinci kuşak aile fertleri hazır olduğunda –ki rekabet koşulları ikinci kuşağın bu hazır oluş zamanlamasına izin verirse- işletme arzu ettiği değişimi gerçekleştirebilir. Aksi takdirde değişen dış ve iç çevre koşullarına ayak uyduramayan işletme, vizyon ve bu vizyona hizmet eden stratejik plan eksikliklerinden dolayı, günü birlik faaliyetler içerisinde boğularak kurbağanın suda ısınması gibi yavaş yavaş içinde bulunduğu sektörden çekilerek yaşamına son vermek zorunda kalacaktır.

6. TARTIŞMA

Yaşanan sorunların çözümü kapsamında önerilen değişim süreçleri bir rapor ve sunum halinde üçüncü kuşak icracı yöneticilere sunulmuştur. İcracı yöneticiler

önerileri dikkatle dinlemiş, konuyla ilgili anlamlı sorular sorarak değişimin sürecinin bütününe kavramaya özen ve gayret göstermiştir. Toplantı sonunda kendilerinin de bu sorunların farkında olduklarını, yönetim kurulunu ihtiyaç duyulan değişim için ikna etmede söz konusu uzman görüşlerinin ve raporun kendilerine bir dayanak oluşturacağını ifade etmişlerdir.

Ancak icracı üçüncü kuşak yöneticiler ile sonraki haftalarda yapılan görüşmelerde, ikinci kuşak yöneticiler değişim sürecini risk olarak algıladıklarını, bu yüzden değişim konusunda isteksiz olduklarını zamanlama, kaynak sıkıntısı, iş yoğunluğu vb. birtakım gerekçeler ile değişim sürecini sürekli ileriki tarihlere ertelediklerini beyan etmişlerdir. Üçüncü kuşak icracı yöneticiler, ikinci kuşağın ortaya koymuş olduğu direnç noktalarını, aile bağları, büyüklere saygı, birlik beraberliğin zedelenmemesi gibi duygusal nedenlerden dolayı kıramamakta ve değişim çabaları sonuçsuz kalmaktadır. Bu durum, Miller ve arkadaşlarının (2003) belirtmiş oldukları, aile işletmelerinde değerlerin ve etkileşim kalıplarının zamanla donmuş hale gelmesine bir örnektir. Aile işletmelerinde uzun yıllar boyunca aynı hiyerarşi, ritüeller ve iletişim tarzları devam etmektedir.

Aile işletmelerinde eski nesil, yeni neslin karar alma süreçlerine katılmasına izin vermediğinde, değişim önlenmiş olmakta ve böylece yeni kuşaklarda hem atalet hem de memnuniyetsizlik artmaktadır (Mussolino ve Calabro, 2014). Çalışmada incelenen işletmede de aynı durum söz konusudur. İkinci kuşak icradan çekilmiş olmasına rağmen, karar alma süreçlerine icracı üçüncü kuşağın katılmasına izin vermemektedir. Operasyonun içinde olan üçüncü kuşak, işletme sorunlarını daha hızlı kavramakta ancak söz konusu sorunları ortadan kaldıracak politikalar üretmeleri ikinci kuşak yönetim kurulu üyeleri tarafından engellenmektedir. Bu noktada Post ve Altman'ın (1994) belirtmiş olduğu değişime karşı endüstriyel ve örgütsel engellerden, ikincisinin aile işletmelerinde daha ağır bastığı görülmektedir. İşletmenin aile işletmesi olmasından kaynaklanan örgütsel ilişkiler belirli bir aşamadan sonra duyguların işin önüne geçmesine neden olmaktadır.

Menkhoff ve Kay'a (2000) göre aile işletmeleri, örgütsel ilişki bağlamında aile üyeleri arasında çatışmaların önlenmesi, aile üyesi olmayan profesyonellerin karar süreçlerine katılması, verimsiz aile üyelerinin işletmeden ayrılmasının sağlanması gibi konularda özel çaba göstermelidir. Çağın gerektirdiği değişim ihtiyacını karşılamak için aile işletmelerinin örgütsel ilişkilerini yeniden düzenlemeleri kaçınılmazdır. Bu çalışmada incelenen işletmenin ilgili yazında bahsedilen benzer yönetimsel ve sorunlarla karşılaşmış olması, sorunların çözüm yöntemleri için yine ilgili yazına başvurulması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Acquaah, M. (2011). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: the role of social networking relationships. *Developmental Entrepreneurship* 16(1): 103-126.
- Aşkun, O. B. (2008). *İşletme Yönetimi Öğretim ve Eğitiminde Örnek Olaylar ile Yazınsal Kurguları*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22: 1-24.
- Colli, A. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Edinburgh: Cambridge University Press.
- Dalpiaz, E., Tracey, P. ve Phillips, N. (2014). Succession narratives in family business: the case of alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6): 1375-1394.
- Donnelley, R.G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42: 93–105.
- Drira, A., Pierreval, H., & Hajri-Gabouj, S. (2007). Facility layout problems: A survey. *Annual reviews in control*, 31(2), 255-267.
- Goto, T. (2014). Family business and its longevity. *Kindai Management Review*, 2: 78-96.
- Harling, K. (2012). An overview of case study. *SSRN Electronic Journal*, 1-7.
- Ingalsuo, M. (2014). *Challenges and Opportunities of Family Businesses*. Bachelor's thesis (TUAS) International Business International Business Management. Turku University of Applied Sciences. Finland.
- Lo'pez-Delgado, P. ve Die'guez-Soto, J. (2015). Lone founders, types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6: 73–85.
- Machek, O. ve Votavová, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: evidence from the Czech Republic. *Mathematical Models and Computational Methods, Proceedings*, 166-170.
- Menkhoff, T. ve Kay, L. (2000). Managing organizational change and resistance in small and medium-sized family firms. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1): 153-172
- Miller, D., Steier, L. ve Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18: 513 – 531.

Molly, V., Laveren, E. ve Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2): 131-147.

Mussolino, D. ve Calabro, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5: 197–210.

Post, J.E. ve Altman, B.W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4): 64-81.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9: 1-6.