

Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama

Nazan Yelkikalan*

Özet: Bu makale aile şirketlerinde çatışma yönetimi konusuna katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Aile şirketleri bütün dünyada ekonomik yapı içerisinde en yüksek orana sahip işletmelerdir. Dolayısıyla günümüzde gittikçe artan bir şekilde önem kazanmakta ve incelenmektedir. Aile şirketi, içerisinde aile üyelerinin yer alması nedeniyle aynı zamanda duygusal yoğunluğu da olan işletmelerdir. Bu özellikleri nedeniyle çatışmaya da açık yapıdadır. Ancak önceden alınacak birtakım önlemlerle çatışmayı asgari düzeye indirmeleri mümkündür. Aile şirketlerinde çatışmayı çözüm yöntemi olarak stratejik planlama konusu incelenmiştir. Stratejik planlama gelecekteki tehlikelerden sakınmak ve fırsatlardan yararlanmak için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, geleceğe yönelik alacağı kararları ifade etmektedir. Çalışmada başarılı bir stratejik planlama ile çatışmanın önlenebileceği hatta başarıya katkı sağlanabileceği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile şirketi, çatışma, stratejik planlama

1. Giriş

Aile şirketleri sahip oldukları özellikleri nedeniyle, günümüzde daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu tür şirketlerin en önemli özelliği, duygusal yoğunluğa sahip olmalarıdır. Oysaki işletmecilik bakış açısı rasyoneldir. Aile şirketlerinde duygusallık ve rasyonelliğin bir arada bulunması çatışmaya neden olmaktadır. İşletme bilimi sermaye, insan kaynakları, vb. üretim faktörlerine öncelikle kar, verimlilik, üretkenlik, etkinlik amaçlarıyla yaklaşmaktadır. Aile şirketlerinde ise bu üretim faktörlerinin aynı zamanda ailenin serveti olduğu düşüncesi hakimdir. Bu durum bir süre sonra aile üyeleri arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Ancak şirket gele-

* Yrd. Doç. Dr. Nazan Yelkikalan, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde öğretim üyesidir.

cekteki fırsat ve tehlikeleri önceden sezerek, geliştireceği uygulamalarla çatışmayı önleme ya da asgari düzeye indirme imkanına sahiptir. Stratejik planlama, örgütün geleceğe dönük amaç ve hedeflerine ilişkin olarak geliştirilen faaliyetler dizisidir. Bu çalışmada duygusallığı yoğun aile işletmelerinin gelecekte ayakta durabilmesi için rasyonel gerçeklere dayalı stratejik planlama yapmasının önemi üzerinde durulmaktadır.

2. Aile Şirketinin Tanımı

Aile şirketi, şirketin sahibi ve şirket politikalarını belirleyen kimseler (duygusal akrabalık bağının üyeleri) tarafından yönetilen (Morris vd., 1996) ya da yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin söz sahibi olduğu şirket şeklinde tanımlanmaktadır. Daha geniş ifade ile aile şirketi, “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir” (Karpuzoğlu, 2001: 19). Dünyada ve Türkiye’de özel sektör işletmelerinin önemli bir kısmının aile şirketi olması bu şirketlerin daha dikkatli incelenmesi sonucunu yaratmaktadır. Aile şirketleri ABD’de kayıtlı şirketlerin %90’ını, İspanya’da %80’ini, İtalya’da %95’ini, İsviçre’de %85’ini, Japonya’da ve Türkiye’de %95’ini oluşturmaktadır (Sağlam, 2002). Böylece gerçek, fiili bir girişimcilik örneği olarak aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarının doğru değerlendirilmesi ve doğru çözümler üretilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Tablo 1. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

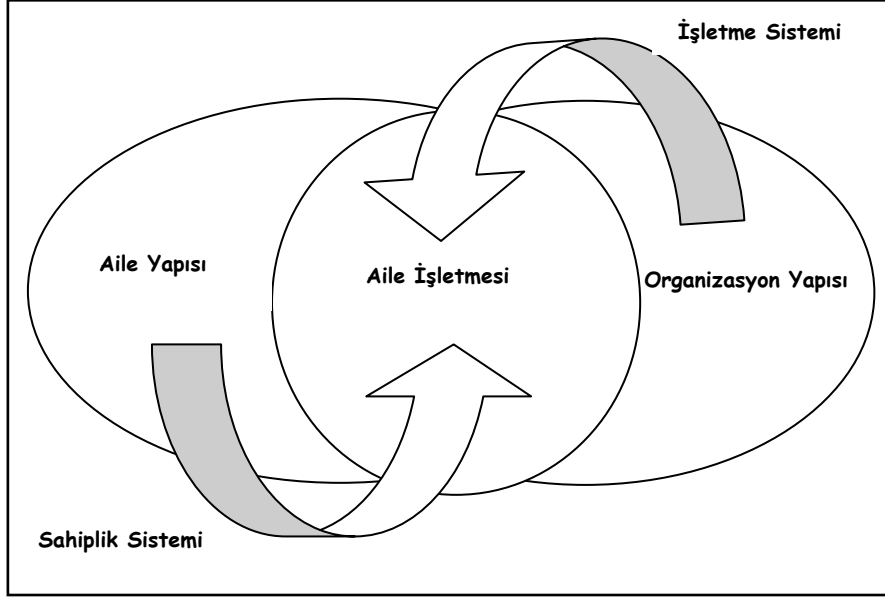
Avantajları	Dezavantajları
Uzun dönemli oryantasyon	Sermaye piyasalarına kısıtlı giriş
Daha fazla bağımsız hareket edebilme	Organizasyonun karışması
Aile kültürü-Özgüven ilişkisi	Yakınını kayırma
Daha az bürokratik ve daha az kişisel	Aile içi kavgalar
İşi bilmek	Baba hakimiyeti

Kaynak: Nihat Erdoğan; Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, 2004, İstanbul, s.63’den kısaltma yapılarak alınmıştır.

Tablo 1’de aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları ana hatları ile yer almaktadır. Aile şirketlerine ilişkin avantaj ve dezavantajların yaygın kabul gören iki temel nedeni bulunmaktadır: Aile şirketleri “aile dinamikleri” ve “işletme dinamikleri” olmak üzere iki grup faktörün etkisi altında faaliyet göstermektedir. Bu iki grup di-

namığın aile şirketi çatısı altında bir araya gelmesi ve etkileşimi aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Şekil 1. Aile Şirketlerinde İşletme ve Aile Arasındaki İlişkilerin Dinamikleri



Kaynak: Michita Champathes Rodsutti and Piyarat Makayathorn ; Organizational Diagnostic Factors in Family Business; Development and Learning in Organizations, Vol.19, No.2, 2005, p.18.

Aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal eksenli faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme dinamikleri (organizasyon yapısı) ise, rasyonelleşme odaklı faktörleri içermektedir. Bu faktörler verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, karlılık vb. dir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir. Duygusallık ve rasyonellik ilkelerini entegre edemeyen aile şirketleri çeşitli sorunlar, çatışmalar yaşamaktadır.

3. Örgütsel Çatışma ve Nedenleri

Çatışma konusu sadece davranış bilimleri tarafından değil, ekonomiden siyasal bilimlere kadar uzanan çok çeşitli yelpazede tanımlanmıştır. Bütün bu farklı tanımla-

maların ortak noktaları dikkate alındığında, çatışmayı birkaç şekilde tanımlamak mümkündür:

Çatışma, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 664). Daha geniş ifade ile çatışma, “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Kılıç, 2001: 87). Sonuçta nasıl tanımlanırsa tanımlansın her tür çatışmanın içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak; kırgınlık, kızgınlık, öfke, rekabet, vb. çoğu zaman duygusal temelli olan davranışlar ve hisler yer almaktadır. Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şeklidir (Güney, 1998: 56).

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyacı tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında ise stres, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma yaşayacaktır. Brandeis Üniversitesi’nde psikiyatrist olan Abraham Maslow, insan ihtiyaçları üzerinde odaklanmıştır. Birden çok sayıda farklı insan ihtiyacının bulunduğunu ve yalnızca parayı motive edici unsur olarak gören organizasyonların önemli ihtiyaçları göz ardı edebileceklerini vurgulamıştır. Maslow’a göre bir örgütteki yönetici çalışanlarını motive etmek istiyorsa ihtiyaçlarını gidermelerini sağlamak için ortam yaratmalıdır, aksi durumda ihtiyacın doyurulmaması örgütte çatışmaya neden olabilecektir (Boone ve Kurtz, 1987: 43), Örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların, kendi içlerinde, birbirleri aralarında, örgütle aralarında, çeşitli ve farklı nedenlere bağlı olarak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özelliklere sahip bir etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Başka bir ifadeyle örgütlerde çatışma herhangi bir karar verme durumunda bireylerin alternatifler arasında tercih yapamadıkları zaman veya bireylerin ayrı ayrı seçenekleri tercih etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Akat vd, 1999: 330). Organizasyonlarda bireyler yaşadıkları baskı ve stres nedeniyle birçok çatışma yaşamaktadır. Örneğin, klasik organizasyonlarda yapısal olarak nitelenen çatışmanın dört farklı çeşidi olduğu ortaya konmuştur. Bunlar (Luthans, 1995: 287):

a- Hiyerarşik çatışma: Organizasyonun değişik düzeyleri arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Yönetim kurulu ile üst yönetim arasındaki çatışmalar veya çalışanlar ile yönetim arasındaki genel çatışmalar bu tür çatışmaya örnek olarak gösterilmektedir.

b- Görevsel çatışma: Organizasyonun değişik görevleri yerine getiren departmanları, bölümleri arasındaki çatışmalar görevsel çatışma olarak tanımlanmaktadır. Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki çatışmalar klasik bir örnek olarak verilmektedir.

c- Komuta-kurmay çatışması : Organizasyonlarda üst ve ast arasında yaşanan çatışmalar bu tür çatışmalara örnektir. Çatışmanın nedeni çoğunlukla yetki ve sorumluluk konusunda yaşanan karmaşadan ileri gelmektedir.

d- Formal-informal çatışma : Formal ve informal organizasyonlar arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin, formal organizasyonun performans için belirlediği standartları ile informal organizasyonun performans standartlarının eşleşmemesi, denk olmaması durumunda yaşanan çatışmalar.

Çatışma türleri konusunda yapılmış daha kapsamlı bir çalışma aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 2. Çatışma Türleri

Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışmalar	Taraflara Göre Çatışmalar	Örgüt Düzeyinde Çatışmalar	Nedenlerine Göre Çatışmalar
1. Üstü örtülü olan çatışmalar	1. Kişinin kendi içindeki çatışmalar	1. Dikey çatışma	1. Amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar
2. Algılanan çatışmalar	2. Kişilerarası çatışmalar	2. Yatay çatışma	2. Rol belirsizliğinden kaynaklanan çatışmalar
3. Hissedilen çatışmalar	3. Kişi ve gruplar arası çatışmalar	3. Komuta-kurmay çatışması	3. Kurumlaşmış çatışmalar
4. Aşıkâr (Açık, belli olan) çatışmalar	4. Grup içinde ve gruplar arası çatışmalar		4. Belirli olan çatışmalar
	5. Örgütler arası çatışmalar		

Kaynak: Tuncer Asunakutlu ve Barış Safran; "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s. 31.

Örgütsel çatışma konusu, klasik (geleneksel) ve modern organizasyon yaklaşımları açısından farklı değerlendirilmiştir. Klasik ve neoklasik yaklaşımı savunanlar, çatışmanın her zaman için olumsuz bir durum olduğunu ve mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. Örgütte verimliliği azaltan ve örgütün formal işleyiş yapısını bozan bir özelliği olduğunu vurgulamışlardır. Modern yaklaşıma göre ise, çatışma kaçınılmazdır. Eğer iyi yönetilirse örgütte rekabetin, verimliliğin ve yaratıcılığın artmasına yardımcı olabilir. Örgütte iyi yönetilen, minimum düzeydeki bir çatışmanın olması ayrıca istenilen bir durumdur.

Örgütün hangi düzeyinde, kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın bir çatışmayı etkili yönetebilmenin ilk şartı, nedenlerini doğru olarak tespit etmektir. Çatışmanın var-

lığını kabul etmek ve nedenlerini doğru şekilde analiz ederek değerlendirmek çözüme daha sağlıklı ulaşmayı da mümkün kılmaktadır.

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkış nedenleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3. Çatışmanın Nedenleri

Yapısal Faktörler	Bireysel Faktörler
1. İşbölümü ve yetki belirsizliği	1. Beceri ve yetenek farklılıkları
2. Fonksiyonel bağımlılık	2. Kişilik farklılıkları
3. Kıt kaynaklar	3. Algılamada farklılıklar
4. Amaç farklılıkları	4. Ahlaki değerler
5. Statü farklılıkları	5. Duygular
6. Örgütün büyüklüğü	6. İletişim eksiklikleri ve engelleri

Kaynak: Adnan Ceylan vd.: "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, 2004, ss.42-44.

Çatışma konusunda sebebi ne olursa olsun, başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken hususlar mevcuttur. Bunlar: Çatışma normaldir, fikirlerin farklılığı sağlıklıdır; yönetilen çatışmalar faydalıdır ve süreç sonuç kadar önemlidir.

Çatışma her işletme için kaçınılmazdır ancak tartışmanın içine aile üyeleri girdiği zaman bu daha sıklıkla yaşanmaya başlamaktadır. Sermaye yapısı veya yönetim uygulamaları üzerine kardeşler arasındaki rekabet, çatışma veya eşler arasındaki tartışmalar aile yönetimindeki bir şirkette büyük gerginliklere neden olmaktadır. Ailenin değerleri ve işletmenin değerleri çelişmeye başladığında çatışmalar da artabilmektedir (<http://www.businesslinkkent.com/cmn/viewdoc.2004>).

4. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Nedenleri

Bir aile içinde karı ve koca arasında, anne-baba ve çocuklar arasında, kardeşler arasında veya büyükbaba, büyükanne, hala, teyze, amca, dayı arasında herhangi bir nedenle meydana gelen çatışma aile içi çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Aile içi çatışmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak değişik tipte meydana gelmekte ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenlerin ilki aile üyelerinin çok yüksek **duygusal** bağlarla birbirlerine bağlı olmalarıdır. Duygusal çatışmaları yoğunlaştırmaktadır. İkinci neden aile üyelerinin **uzun süreli ilişkilerin** içinde olmaları ve günlük olarak sıklıkla birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarıdır. Sonuçta her aile ayrı, kendi kurallarına itaat eden ve dışarıdan gelen müdahalelere karşı koyan bir görünüm arz etmektedir. Bu karakteristikler de uzun, karışık ve sancılı çatışmalara neden olabilmektedir. Sonuçta aileler problemlerden sakınmak, çatışmaları bastırmak ve birbirlerinden

ayrılmak için uğraşmaktadırlar (Malek, 2004). Bir aile işletmesi yaratmak ve onu başarılı kılmak için kaç yıl veya kaç jenerasyon geçtiği önemli değildir. İçsel (aile içi) çatışmalar bütün rakiplerin birleşmesinden daha çok aile işletmesini parçalayabilmektedir. Bugünün iş dünyasında aile üyeleri yaratıcı fikirlerle ortaya çıkmak ve birlikte çalışmaktan daha çok, birbirlerini suçlamaya ve birbirleriyle savaşılmaya daha fazla zaman harcadıklarında uzun süreli olmaları imkansız hale gelmektedir.

Aile üyelerinin niçin savaştıklarının tipik bir nedeni de **sınırlı kaynaklardır**. Her işletmede, bir miktar para, birkaç hissedarlık ve üst yönetim pozisyonu mevcuttur. Aile üyelerinin her biri yöneticilik için, para ve hissedarlık için kendisinin en uygun olduğuna güçlü olarak inandığında bütün diğer aile üyelerini memnun etmek güçleşmektedir. Çatışma için diğer tipik bir neden **değişimdir**. Bazı aile üyeleri değişimin zorunlu ve gerekli olduğuna, işletmede değişim olmaksızın gelişmenin olmayacağı fikrine inanmaktadırlar. Diğerleri değişime direnmek için akla sığan, makul nedenler olduğuna inanmaktadır. Bu düşüncedekilere göre eğer işletme işini iyi yaparsa değişime ihtiyaç yoktur; kötü yaparsa bunun için para ve zaman yoktur.

Bir aile işletmesinin çatışmadan kaçınmanın nasıl olacağına bakmaması gerçek bir meydan okuma gibi görünmektedir. Ancak bu hemen hemen imkansızdır. İşletme çatışmayla nasıl uğraşacağına ve çatışmayı yapıcı olarak nasıl çözümleyebileceğine önem göstermek zorundadır. Aile üyelerinin çatışmayla uğraşma, başa çıkma yolları onların bireysel kişiliklerine çok fazla bağlıdır. Bazısı “my-way-or-the-highway-benim yolum veya anayol” yaklaşımına sahiptir; diğerleri uzlaşmayı tercih eder ve bazısı bir problemin varlığını, olasılığını inkar etmek için uğraşmaktadır. Gerçek problemin çözümlenip çözümlenmediği ise farklı bir hikayedir. Bir aile işletmesinde çatışma sıklıkla çok kompleksdir ve görüldüğünden çok daha derindir. Para veya hisse ile ilgili bir konu çözümlendiğinde çatışma çözümlenmiş gibi görünebilir ancak diğer bazı konular-ki bütünüyle farklı yapıda olan - örneğin ilk kez çözümlenmeye ihtiyaç gösteren konular, aile üyelerinin birbirlerini anlamak ve dinlemede zorlanması gibi sorunlar çözümlenmedikçe tam anlamıyla uzlaşmadan söz edilemez (Leone, 2004). **Böylesi çatışmaların doğmamasını garanti etmek için, ilk olarak işletmenin kimliği için planlama yapmak ve potansiyel her tartışmaya karşı önlem almak anahtar yöntemlerdir** (<http://www.businesslinkkent.com/cmn/viewdoc.>, 2004).

Aile işletmeleri duygusal sistemlerdir ve çoğu olası çatışmalara açıktır. Aileler ve işletmeler geliştirilmiş etkili çatışma yönetimi yollarına sahip olduğunda hayatta kalmakta ve gelişmektedir. Çözümlenmemiş çatışmalar zararlıdır ve işletmeyi risk altına sokabilmektedir. Evlilik ve aileler üzerine yapılan çeşitli çalışmalar, çatışmayı düzenleme tekniklerinin eksikliği nedeniyle evliliklerin büyük çoğunluğunun başarısızlık yaşadığını göstermektedir. Başarılı aile işletmeleri incelendiğinde ise bunların

202 Nazan Yelkikalan

çatışmayı düzenlemeyi iyi bildikleri, farklı fikirleri doğru değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Bu şirketler rekabetçi bir avantajdan hoşlanmakta, birlikte çalışabilme yeteneğine sahip, birbirlerine karşı dürüst ve ekonomik çevresel değişime karşı hızlı tepki vermektedirler. Uzlaşmakta başarılı ve çatışmayı düzenleyebilmektedir, çocuklar arasında rekabet bu şirketlerde daha azdır.

Aşağıda bir aile şirketinde çatışmayı önlemek için geliştirilen en iyi uygulamalar sıralanmaktadır:

- a- Meritokrasi (meritocracy) temelli, açık güçlü liderlik
- b- Aile istihdam politikaları: Tazminat, istihdam, terfi
- c- Formalleşmiş aile toplantıları
- d- Bağımsız kurul ile güçlü, etkili yönetim
- e- Açık ve direkt iletişim
- f- Aile için olduğu kadar aile üyesi olmayanlar için de iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları

5. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama 1950'lerde doğmuş ve 1980'lerin ortalarında olgunluk seviyesine ulaşmıştır. Günümüz iş dünyasının artan karmaşıklık ve belirsizlik koşulları işletmelerde yıllık operasyonel periyodun ötesinde geleceği görmeyi ve planlama yapma ihtiyacını arttırmıştır (Subramoniam ve Krishnankutty, 2002). Böylece stratejik planlama işletmeler açısından varlığını sürdürebilmenin önkoşulu haline gelmiştir. İşletmelerde stratejik planlama konusunda literatürde birden fazla tanım yer almaktadır. Aşağıda sözkonusu bu tanımlamalardan bir kısmına değinilmektedir:

Stratejik planlama, bir grup strateji geliştirmek üzere üstlenilen süreçlerdir. Daha geniş bir bakış açısıyla stratejik planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan süreçleri sistematize etmek için girişilen faaliyetler topluluğudur (Tapinos vd, 2005).

Stratejik planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerini belirleme ve tanımlama sürecidir. Formal stratejik planlamanın esası, gelecekte tehlikelerden sakınmak ve fırsatlardan yararlanmak için işletmenin aldığı güncel kararlara temel oluşturan diğer ilişkili verilerle bir kombinasyon içerisinde fırsat ve tehlikelerin sistematik tanımlamasıdır; stratejik planlama, sistematik olarak girişimsel -riske dayalı- güncel kararlar almak üzere geliştirilen devamlı bir süreçtir; kararları uygulamak için ihtiyaç duyulan çabaları sistematik olarak organize etmektir; organize edilmiş feedback (geribildirim) aracılığıyla, beklentilere karşı elde edilen kararların sonuçlarını ölçmektir (Johnson, 1994).

Stratejik planlama süreci genel olarak birbirini takip eden beş adımdan oluşmaktadır (Tapinos vd, 2005):

- a- Amaç/hedef belirleme
- b- Durum analizi
- c- Alternatif düşünceler/faktörler
- d- Uygulama
- e- Değerleme

Sürecin adımları daha geniş olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Johnson, 1994):

- a- Stratejik planlama süreci konusunda anlamak ve süreci başlatmak
- b- Organizasyonel kuralları açıklamak
- c- Organizasyonel misyon ve değerleri tanımlamak
- d- Dışsal çevreyi değerlendirmek: Fırsat ve tehlikeler
- e- İçsel çevreyi değerlendirmek: Güçlü ve zayıf yönler
- f- Stratejik konuları teşhis etmek, tanımlamak
- g- Bu konuları yönetmek için stratejileri formüle etmek.

Stratejik planlama sürecinin adımlarını aşağıdaki Şekil 2 yardımıyla ifade etmek mümkündür.

Bu çerçevede stratejik planlama:

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilerden daha çok sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimi yönetmektir. Dinamiktir ve geleceğe yöneliktir. Sistematik olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Gerçekçidir: Hedeflenen ve ulaşılabilir bir geleceğe ilişkindir.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Ciddi ve sistematik olarak, bir işletmenin kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, gerektiğinde değiştirmesi ve bunlara temel teşkil eden kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

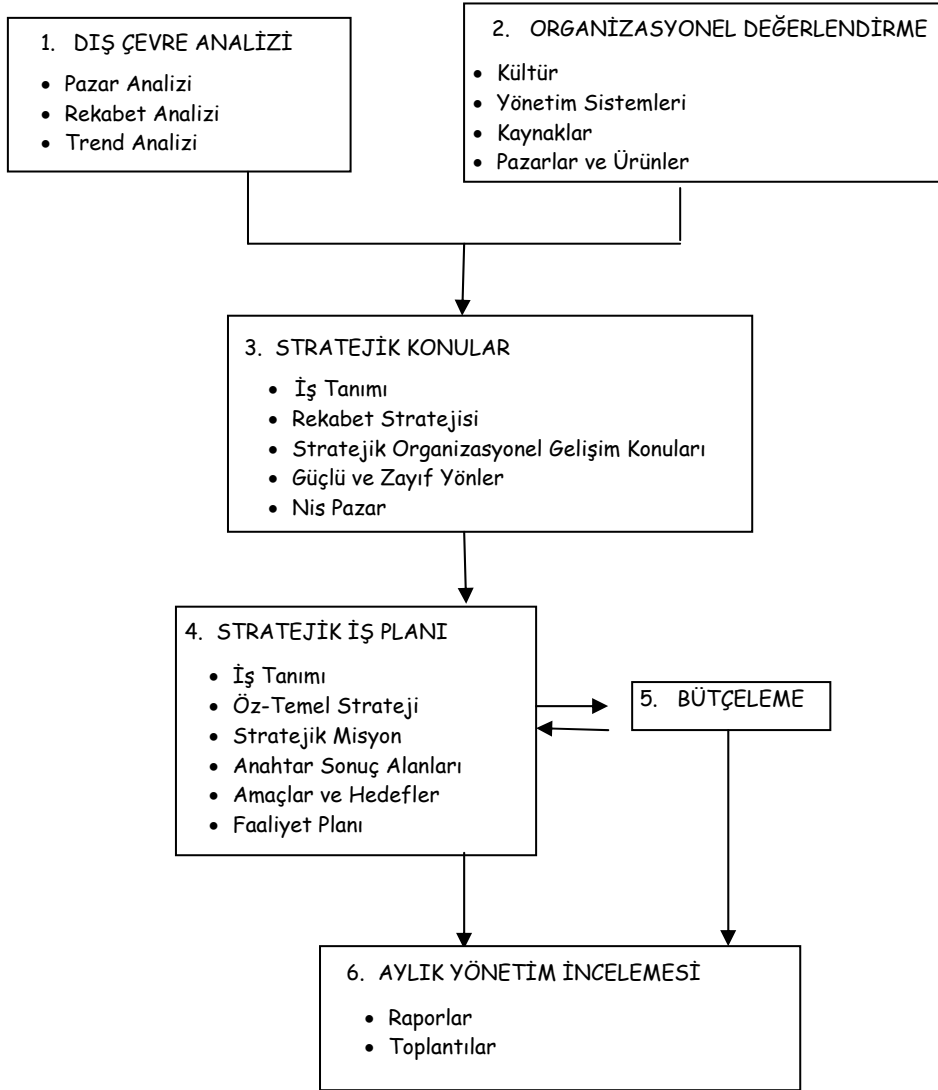
Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin işletmenin en üst düzey yetkilisi (sahibi ortakları, diğer yöneticileri) tarafından tam olarak desteklenmesi gereklidir. Bununla beraber, her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: İşletmenin farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, onun hayata geçirilmesi için yeterli değildir. Planın kabul görmesi ve uygulanması gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci Akış Diyagramı



Kaynak: Eric Flamholtz and Stanford Kurland; Making Strategic Planning Work: A Case Study of Countrywide Financial; Handbook of Business Strategy, 2006, pp.188-189

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olmaktadır (<http://euspk.ege.edu.tr/Paword.doc>, 2003):

- a) İşletmenin bulunduğu yer neresidir?
- b) Varılmak istenen yer neresidir?
- c) Varılmak istenen yere nasıl gidilmesi gereklidir?
- d) Nasıl değerlendirilir?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır.

6. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yöntemi Olarak Stratejik Planlama

Diğer işletmelerle karşılaştırıldıklarında, krizlerden küçük işletmelerin çok daha fazla etkilendikleri gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle küçük işletmelerin değişim, belirsizlikler ve rekabetle sürekli karşı karşıya buldukları günümüz iş dünyasında geleneksel çalışma biçimini terk ederek, modern işletmecilik teknik ve yaklaşımlarını uygulamaları artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu açıdan stratejik yönetim ve stratejik planlama sürekli krizlerin yaşandığı iş dünyasında küçük işletmelerin daha rasyonel davranmalarına yardımcı olan bir yönetim yaklaşımı veya süreci olarak nitelendirilebilmektedir.

Stratejik düşünce; küçük işletmelerin kriz dönemlerini daha az zararlı, hatta bazı durumlarda karlı geçirebilmelerini sağlayabilecek bir yönetim anlayışıdır. Çoğu zaman büyük ölçekli işletmeler için dile getirilen stratejik yönetim, stratejik planlama faaliyetleri artık küçük işletmeler açısından da zorunlu hale gelmiştir. Ancak küçük ölçekli bir işletmede stratejik düşünceden ve stratejik yönetimden söz edebilmek için öncelikle küçük işletme yöneticilerinin veya işletme sahibinin stratejik düşünce perspektifine sahip olmaları ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanmaları gerekmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001).

Yukarıda ifade edildiği üzere aile şirketleri aile değerleri, dinamikleri ile işletme değerleri ve dinamiklerini birarada barındıran bir örgüt yapısına sahiptir. Bu durumda aile şirketleri bir yandan işletme değerleri vasıtasıyla işletmenin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, öte yandan ailenin dağılmasını önlemek ve aile bütünlüğünü korumak için çaba göstermektedirler.

Aile şirketlerinde sadece işletmeye dönük stratejik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aile değerlerine ilişkin konularında planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Birbirleri üzerinde yoğun bir etkileşimin olduğu bu iki değer sisteminin birlikte ele alınmaması, bütün olarak işletme planının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir (Karpuzoğlu, 2004).

Aile şirketleri konusunda çalışma yapan teorisyenlere göre, aile şirketleri ile ilgili olarak stratejik yönetim konusu en az incelenen alan olmuştur. Bununla birlikte araştırmacılar aile şirketlerinin stratejik planlama süreci ve stratejilerinin sonuçları ile diğer şirketlerin (aile şirketi olmayan) stratejileri ve süreçleri arasında önemli ölçüde farklılık olduğunu ileri sürmektedirler. Bu farklılığın nedenini aile sistemi ve işletme sistemi arasındaki karşıtlığa bağlamaktadırlar. Bu karşıtlıkta aileler duygusallığa yöneliktir; işletme objektiftir. Farklılıkların aile şirketleri açısından negatif veya pozitif olması gerekli değildir; ancak sözkonusu farklılıklar organizasyonun süreçleri ve sonuçlarını oluşturan kararlar üzerinde önemli potansiyel etkilere sahiptir. Aile şirketlerinde şirketin sahip olduğu özelliklerin, stratejilerin oluşturulmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu özellikler (Gudmundson vd., 1997):

- a) İç oryantasyon
- b) Yavaş büyüme ve global pazarlara daha düşük katılım
- c) Uzun dönemli bakış açısı
- d) Daha düşük sermaye yoğunluğu
- e) Aile uyumunun önemi
- f) Jenerasyon liderlik
- g) Uygulamalar üzerine yönetim kurulunun etkisi
- h) Düşük maliyet şeklinde ifade edilmektedir.

Aile işletmelerinde genel olarak stratejik planlamanın eksik olması, bir jenerasyondan ötekine geçişte aile işletmelerinde yüksek oranda başarısızlığa neden olmaktadır.

Aile şirketlerinde ileriye dönük planlama yapılmadığı zaman yönetimi üstlenen aile bireyinin (baba, anne, amca, dayı vb.) ölmesi ya da çalışamayacak duruma gelmesi halinde aile üyeleri arasındaki çatışma, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletmenin geleceğini tehlike altına sokabilmektedir. Zamanında bir vasinin atanmaması, halefin belirlenmemesi durumunda yeni yöneticinin tayini zaman alacaktır ve bu sırada çatışmalar artacaktır. Bu da şirket için zaman kaybı ve başarısızlık demektir (Tetik ve Uluyol, 2005: 13).

Aile şirketleri ve aile şirketi niteliğinde olmayan diğer şirketler açısından stratejik yönetim süreci birbirine benzemektedir. Ancak her işletmenin amaçlarının farklı olması, bu sürecin farklı işlenmesine neden olmaktadır. Örneğin aile şirketlerinde sürecin her aşamasının aile üyelerinin görüşlerinden etkilenecek şekilde oluşturulması durumu sözkonusu iken; diğer şirketlerde bu etki sınırlı seviyede kalmaktadır (Alayoğlu, 2006). Aile şirketleri hızlı karar alma, uzun vadeli planlar yapabilme olanağı, finansal kaynak temininde kolaylık, şirketin sahibi sıfatıyla aile üyelerinin tamamının işe ve hedeflere odaklanması gibi konularda avantaj sahibidir. Ancak akrabalara ayrıcalık tanınması, büyümenin özsermaye odaklı olması, aile üyelerinin çıkarları ile şirket çıkarlarının çatışması, yetki ve sorumluluk konularında belirsizlik yaşanması,

merkezi bir örgüt yapısının varlığı, ailenin bütün gücü elinde toplaması, aile bireylerinin yaşadığı fikir ayrılıkları ve uyumsuzluklar ise olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Hemen her aile işletmesinde yaşanan bu sorunları çözmek için temel yönelim, sorun ortaya çıkmadan önce kaynağına inerek kökten, sağlıklı teşhisler koymaktır. Burada amaçlanan kısa vadeli bakış açısı ile çatışmayı çözen yaklaşımlar yerine çatışmanın nedenini anlamaya ve ortadan kaldırmaya yönelik uzun vadeli çözümler üretmektir. Bu noktada en fazla etkili olabilecek çözümler açık ve sağlıklı, samimi bir iletişim ortamı, bilgilerin doğru ve zamanında akışını, paylaşımını sağlayan bir örgüt içi sistem ve aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayan organların (aile meclisi, yönetim kurulu vb.) oluşturulup faaliyete geçirilmesidir. Aile şirketlerinin ülkemizde ve diğer birçok gelişmiş ülkede sayıca fazla olmasına karşın, yaşam sürelerinin kısa oluşu dikkate alındığında devamlılığın bu şirketler açısından taşıdığı önemi net olarak değerlendirmek zor olmayacaktır (Kök, 2005).

7. Sonuç

Aile şirketleri ülkelerin ekonomik yapılarında %95'e varan oranlarda temsil edilmektedir. Dolayısıyla bir ülke ekonomisinin başarı ya da başarısızlığındaki temel göstergelerden birini oluşturmaktadırlar. Ancak yaşam sürelerinin de kısa olması bu şirketler için acil olarak sorunların tespitini ve çözüm üretilmesini gerekli kılmaktadır. Aile şirketleri duygusal aile bağlarını ve rasyonel işletme gerçeklerini bir arada bulundurması nedeniyle sorunlara açıktır. Hemen hemen bütün sorunların kaynağında aile değerleri ve işletme değerlerinin çatışması yer almaktadır. Birbirine zıt gibi görünen bu iki farklı grup örgüt dinamiklerini entegre edemeyen aile şirketleri yok olup gitmeye mahkumdur. Oysaki önceden alınacak birtakım önlemlerle sorunları daha ortaya çıkmadan önce görmek ve çözüm üretmek mümkündür. Stratejik planlama konusu, örgütlerde gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunlara çözüm üretmek üzere geliştirilmiş bir yönetim uygulamasıdır. Şirketin gelecekteki fırsat ve tehlikeleri önceden sezerek, güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip buna uygun planlama yapması amaçlanmaktadır. Aile şirketleri miras, varis, yönetim uygulamaları, liderlik, aile içi güç mücadeleleri, nepotizm, duygusal ilişkilerin varlığı vb. nedenlerden ötürü olası sorunlara zaten sahiptir. Yaşanacağı daha en baştan belli olan bu tür sorunların asgari seviyeye çekilmesi ve fayda sağlayacak hale getirilmesi de mümkündür. Örneğin kurumsallaşma çabaları ve uygulamaları, aile anayasasının oluşturulması, miras ve varis planlamasının önceden yapılması, duyguların doğru şekilde yönetilmesi, rasyonel işletme prensiplerine uygun hareket edilmesi uzun vadeye yayılan kalıcı başarıları tesis edecektir.

Conflicts in Family Businesses and a Solution to This: Strategic Planning

Abstract: This article has been prepared to contribute to the subject of the conflicts in family businesses. Family businesses are the management that have the highest proportion in whole world's economic structure. Thereby, nowadays this issue has come into prominence increasingly and is also being analysed. Family businesses since they have members of families, are the kind of management that have emotional intensions. Because of this feature, they are inclined to have conflicts. Nevertheless, it is possible that they can reduce these conflicts to the minimum level by taking several precautions. As a solution method of these conflicts in family businesses, strategic planning has been examined. Strategic planning reflects the future decisions that will be taken by determining the strengths and weaknesses of the business to avoid dangers and to take the advantage of opportunities in the future. In this study, it has been emphasized that it is possible not only to prevent the conflicts and also to contribute to success by the help of a successful strategic planning.

Key Words: Family business, conflict, strategic planning

Kaynakça

- Akat, İlker vd. (1999), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alayoğlu, Nihat(2006), "Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" (2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Kültür Üniversitesi, İstanbul) içinde: 545-559.
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran; Barış (2004), "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1: 26-38.
- Ceylan, Adnan vd. (2004), "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:2:39-51.
- Erdoğan, Nihat(2004), *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Flamholtz Eric ve Kurland Stanford(2006), *Making Strategic Planning Work: A Case Study of Countrywide Financial; Handbook of Business Strategy*.
- Güney, Salih (1998), *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*, Ankara.
- Gudmundson, Donald vd.(1997), "*Family Business Strategies: A Comparative Study*": <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P179Gudmundson.PDF>
- Johnson, Heather(1994), " *Strategic Planning for Modern Libraries*" , *Library Management*, Vol.15, No.1: 5-15.

- Karpuzoğlu, E.(2004), " *Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı*" (1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi, İstanbul) içinde: .640-651.
- Karpuzoğlu, E.(2001), *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat yayınları.
- Kılıç, M.(2001), "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi" (Edi.S. Güney(2001),*Yönetim ve Organizasyon*, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım) içinde:87-89.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul:Arıkan Basım Yayım.
- Kök, Sabahat B. (2005), "Aile Şirketleri'nde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı", <http://www.isl.edu.tr>
- Leone, Giuseppe (2004), "Resolving Conflict in a Family Business", <http://www.buzzle.com/editorials/text>
- Malek, Cate (2004), "Family Conflict" ["http://www.crinio.org/ck_essays/ck_family_conflict.cfm"](http://www.crinio.org/ck_essays/ck_family_conflict.cfm).
- Morris Michael .H. vd. (1996), "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research* (2, 3):1996:60-70.
- Rodsutti, Michita C. ve Makayathorn, P. (2005), "Organizational Diagnostic Factors in Family Business", *Development and Learning in Organizations*(19, 2): 2005:17-21.
- Sağlam, Necdet (2002),"Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?66.
- Sökmen, Alptekin ve Yazıcıoğlu, İrfan (2005), " Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:5: 1-21.
- Subromoniam, Suresh ve Krishnankutty, K.V. (2002), "An Expert System For The Selection of Strategic Planning Technique" , *Kybernetes*(31, 3):2002: 541-550.
- Tapinos, E. vd. (2005), "The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning", *International Journal of Productivity and Performance Management*(54, 5/6):2005: 365-374.
- Tetik, Nevzat ve Uluç, Osman (2005), *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları*, İstanbul:Atlas Yayın Dağıtım.
- Titiz, İsmet ve Çarıkçı, H. İlker (2001), "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (2, 1) : 203-218.
- "Resolve Conflict in Family Businesses" , http://www.businesslinkkent.com/cmn/viewdoc_2004.
- Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Klavuzu, Nihai Taslak, <http://euspk.ege.edu.tr/Paword.doc>, Mart 2003.