

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÜRETİM ALANINDA FAALİYETTE BULUNAN AİLE İŞLETMELERİNİN
EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISININ İNCELENMESİ: ELAZIĞ İLİNDE
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Dr. Öğr. Üyesi Özcan DEMİR

Taner KAYA

ELAZIĞ-2018

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÜRETİM ALANINDA FAALİYETTE BULUNAN AİLE
İŞLETMELERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISININ
İNCELENMESİ-ELAZIĞ İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Dr. Öğr. Üyesi Özcan DEMİR

Taner KAYA

Jürimiz, ^{26/07/2018} tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans /
doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Dr. Öğr. Üyesi Özcan DEMİR

2. Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDEN

3. Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Fethi DURMUŞ

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı
kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ömer Osman UMAR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek lisans Tezi****Üretim Alanında Faaliyette Bulunan Aile İşletmelerinin Ekonomik ve Finansal Yapısının İncelenmesi: Elazığ İlinde Yapılan Bir Araştırma****Taner KAYA****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****ELAZIĞ – 2018, Sayfa: XII+78**

Bu çalışmada “Aile İşletmeleri”nin genel özelliklerinden bahsederek Elazığ ilinde bulunan aile işletmelerinin ekonomik ve finansal yapılarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu tezde öncelikle çalışmanın teorik ve kavramsal altyapısı yerli ve yabancı kaynaklar kullanarak kurulmaya çalışılmıştır. Çalışmamız Elazığ ilinde kurulu aile işletmelerinin ekonomik ve finansal yapılarının güçlü olmaları ve işletmelerin çoğunun aile işletmesi olması hasebiyle şirketlerin ulusal ve uluslararası rekabette başarı gösterebilmesi için aile işletmeleri ile ilgili birçok yönetim açısından önemli olan tedbirlerin alınmasının kaçınılmaz olduğunun görülmesi gerektiğini vurgulamaya çalışmaktadır. Aynı pencereden bakarsak bu çalışma aile işletmelerine ilişkin bilimsel bilgi birikiminin artmasının yanı sıra ve dolayısıyla akademik kesimlerde bu kuruluşlara ilişkin yapılacak olan çalışmalarda sağlıklı bir altyapının oluşmasına katkı sağlarken, öbür taraftan uygulayıcılara yol gösterici bir niteliğe sahip olacağı düşünülmektedir. Aile işletmelerinin kültürel özellikleri, kuruluş ve gelişim dönemleri incelenmiş ve daha sonra anket çalışmasında yapılan mevcut analizler değerlendirilmiştir. Şirket türleri ve özellikleri, aile işletmelerinin tanımı, özellikleri avantajları, dezavantajları, ülke ve dünya ekonomisi üzerindeki yeri gibi konular üzerinde açıklamalarda bulunulmuştur. Tezin, alan araştırmasının kapsamını Elazığ ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışma için anket uygulaması Elazığ Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı şirketlerin sahiplerine ve bu şirketlerde aktif olarak çalışan personele uygulanmıştır.

III

Anketler aile işletmesi kapsamındaki 201 işletme sahibine ve 201 personele dağıtılmıştır. Araştırmanın alan çalışması aile işletmelerinde çalışan işletme sahibi ve yönetici personel üzerinde yapıldığı için iki farklı anket formu düzenlenmiştir. Birinci grup sorular, ankete katılan işletmelerin sosyodemografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik verileri elde etmek için, İkinci grup sorular işletmenin yönetim, ekonomik ve finansman bakımından değerlendirilmesini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetim, Ekonomik Yapı, Finansal Yapı.



ABSTRACT**An Investigation of the Economic and Financial Structure of Family Businesses
Operating in the Field of Production: A Research in Elazığ Province****Taner KAYA****The University Of Firat****The Institute Of Social Science****The Department Of Business Administration****Elazığ-2018; Page : XII+78**

In the study I try to explain the general features of family businesses in Elazığ province, economic and financial structures by mentioning the general features of "Family Businesses". In this thesis, firstly the theoretical and conceptual framework of the study was tried to be established by using more local resources. In this work I have done, it is emphasized that family businesses established in Elazığ province are strong in economic and financial structures and most of the enterprises are family businesses, so it is necessary to see that it is inevitable to take important measures in terms of many administrations related to family businesses so that companies can achieve national and international competitiveness. I think that this study, which I have done from the same window, will contribute to the formation of a healthy infrastructure in the studies that will be done in academical sections in addition to the increase of the scientific knowledge about family businesses, and on the other hand I will have a guiding qualification for practitioners. The cultural characteristics, organization and development periods of the family businesses were examined without much deliberation and then the existing analyzes made in the questionnaire study were evaluated. The types and characteristics of companies, definition of family businesses, advantages of features, disadvantages, place on country and world economy have been explained. The scope of the research is composed of family businesses operating in Elazığ province. Questionnaire application for the study Employees of the companies affiliated to Elazığ Chamber of Commerce and Industry and actively working in these companies were implemented. The questionnaires were distributed to 201 companies and 201 employees

within the scope of family business. Two different questionnaire forms were prepared because the fieldwork of the research was made on the business owner and the executive staff working in family businesses. The first group of questions were prepared to obtain data on the socio-demographic characteristics of the respondents. The second group is aimed at assessing the management, economic and financial evaluation of the questionnaire.

Key Words: Family Businesses, Governance, Economic Structure, Financial Structure.



ÖNSÖZ

Çalışmada, Elazığ ilinde üretim alanında faaliyette bulunan aile işletmelerinin ekonomik ve finansal yapısı, genel özellikleri, ülke ve dünya ekonomisine olan katkıları gibi birçok konuya değinilmiştir. Aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde büyüyerek varlıklarını uzun süre devam ettirmelerini, ülke ekonomisi üzerindeki katkılarının oldukça fazla olduğunu vurgulanmak amacıyla yapılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca çalışmamda bana tecrübesi ve bilgi birikimiyle yol gösteren, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Özcan DEMİR Hocama, ayrıca eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyip hep yanımda olan sevgili eşim Nida KAYA ve biricik oğlum Yağız Emre KAYA' ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL AÇIDAN AİLE İŞLETMELERİ VE GENEL BİLGİLER	2
1.1.Aile İşletmeleri Kavramı.....	2
1.2.Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	7
1.3.Aile İşletmelerinin Dünya Ve Ülke Ekonomisindeki Yeri	11
1.4.Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri.....	12
1.4.1.Merkeziyetçi (Paternalist) Yönetim	12
1.4.2.Katılımcı (Participate) Yönetim.....	12
1.4.3.Profesyonel Yönetim	13
1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonu	13
1.5.1. Planlama	13
1.5.2. Örgütlenme (Organizasyon) ve İnsan Kaynakları	15
1.5.3.Aile İşletmelerinde Yürütme	16
1.5.4. Aile İşletmelerinde Koordinasyon.....	17
1.5.5. Aile İşletmelerinde Denetim.....	18
1.6.Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	18
1.6.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	19
1.6.1.1.Aile işletmelerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar	20
1.6.1.2.Aile İşletmelerinin Yönetimsel Açıdan Taşıdıkları Avantajlar	21

1.6.1.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar	23
1.6.2.Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	23
1.6.2.1.Aile İşletmelerinin Finansman Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar	25
1.6.2.2.Aile İşletmelerinin Yönetmel Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar	26
1.7. Aile İşletmelerinde Yaşanan Genel Sorunlar	27
1.7.1. Aile ile İş İlişkilerinin Birbirine Karıştırılması	27
1.7.2.Kuşaklar Arasında Yaşanan Sorunlar.....	28
1.7.3.Aile İşletmelerinde Büyüme Sorunları	28

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÜRETİM ALANINDA FAALİYETTE BULUNAN AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISININ İNCELENMESİ; ELAZIĞ İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	31
2.1.Araştırma Yapılan İşletmeler Hakkında Bilgiler	31
2.1.1.Araştırmanın Önemi	31
2.2. Araştırmanın Amacı	32
2.3.Araştırmanın Sınırlılıkları	32
2.4.Araştırmanın Yöntemi.....	32
2.4.1.Hazırlanmış Olduğumuz Anket Sorularının Niteliği.....	33
2.4.2.Evren ve Örneklem	33
2.4.3.Anket Formunun Hazırlanması	33
2.4.4.Verilerin Toplanması.....	34
2.5.Araştırmanın Hipotezleri.....	34
2.6.Verilerin Analizi ve Yorumlanması	35
2.6.1.Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler	35
2.6.2.İşletmeye Ait Betimleyici Özellikler	38
2.6.3. Cinsiyet Bakımından Bağımsız T Testinin Anket Çalışmasına Uygulanması.....	54

2.6.4.Öğrenim Durumu Açısından Anket Çalışmasına Anova Testinin Uygulanması.....	55
2.6.5.Mesleki Açıdan Verilen Cevaplara Anova testinin Uygulanması.....	62
2.6.6.Aile İşletmesinin Hukuki Durumu Bakımından Yapılan Anket Çalışmasına Anova Testinin Uygulanması	63
2.6.7.Aile İşletmesinin Faaliyet Konusu Bakımından Anket Çalışmasına Anova testinin Uygulanması	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKÇA.....	70
EKLER	75
Ek 1. Tez Orijinallik Raporu	75
Ek 2. Anket Formu	76
Ek 3. Etik Kurul Kararı	78
ÖZGEÇMİŞ	79

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	35
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	36
Tablo 3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	36
Tablo 4. Katılımcıların İşletmede Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....	37
Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümde Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	37
Tablo 6. İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı	38
Tablo 7. Anket Çalışmasına Katılan Aile İşletmelerinin Dağılımı	38
Tablo 8. Aile İşletmesinde Çalışanların Şirket Sahibine olan Yakınlığı	38
Tablo 9. Aile İşletmesinin Yönetim Organında Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısı ..	39
Tablo 10. Aile İşletmeleri Sahiplerinin Aynı Zamanda İşletmede Yönetici Olma Durumları.....	39
Tablo 11. Anket Çalışmasına Katılan Aile İşletmelerinin Hukuki Yapıları	40
Tablo 12. Anket Çalışmasına Katılan Aile İşletmelerinin Faaliyet Konusu	40
Tablo 13. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiye Duyulan İhtiyaç	41
Tablo 14. Aile Bireylerinin Yetki ve Sorumluluk Devrine Etkisi	41
Tablo 15. Aile Fertlerine Aynı Pozisyonda Çalışanlardan Daha Az Ücret Ödenmesi ..	42
Tablo 16. İşletme Yönetiminde Profesyonel Yöneticilerin Yer Alma Durumu	42
Tablo 17. Kurumsal Yönetim Sürecinde Tek Karar Mekanizmasının İşletme Sahibi Olduğunu Gösteren Analiz	43
Tablo 18. Tüm Çalışanlara Sosyal Haklar Bakımından Eşitlik Durumu	43
Tablo 19. Üretim Stratejilerinin Belirlenmesinde Güncel Ekonomik Göstergelerden Yararlanma Durumu	44
Tablo 20. Yönetimde Kuşak Değişimi Sırasında Zihniyetler Arasındaki Çatışma Durumu	44
Tablo 21. Yönetimde Kuşak Değişimi Sırasında Mali Konulardaki Çatışma Durumu.	45
Tablo 22. Şirket Başarısında Yöneticinin Katkısı	45
Tablo 23. Aile İşletmelerinde Yönetimin Kuşaktan Kuşağa Değişimi.....	46
Tablo 24. İşletmede Çalışanların Aile Bireyleri Arasından Seçilme Durumları	46
Tablo 25. Aile İşletmeleri Yeni Jenerasyon Teknoloji İmkan ve Kabiliyetlerini Yakından Takip Etme Durumu.....	47
Tablo 26. Aile İşletmelerinde Finansal Kararlarda Çalışanların Etkisi	47

Tablo 27. Alınan Finansman Kararlarında İkinci Bir Planın Gereklilik Durumu.....	48
Tablo 28. Alınan Finansman Kararların Güncellenebilme Durumu	48
Tablo 29. Finansal Tabloların Hazırlanması.....	49
Tablo 30. Muhasebe Servisinde Uzman Personel Çalıştırma Durumu.....	49
Tablo 31. İşletmenin Denetiminde Dış Denetimin Varlığı	50
Tablo 32. Nakit Çıkışlarının Tedbir Programlarına Uygunluğu	50
Tablo 33. İşletmeye Finansal Kaynak Aktarımı	51
Tablo 34. Aile Kurumu Tarafından Sağlanan Fonlar.....	51
Tablo 35. İş Yaşamının Ticari Hayatın Gereklerine Göre Düzenlenmesi	52
Tablo 36. Teşvik ve Desteklemelerden Yararlanılma Durumu	52
Tablo 37. Aile Fertlerine Az Ücret Ödenmesinin Maliyet ile Olan İlişkisi	53
Tablo 38. Ekonomik ve Finansal Kararlarda Aile Bireylerinin Öngörülerine Önem Verilmesi Durumu	53
Tablo 39. Finansman Kararlarda Alternatiflerin Olması Gerekliliği	54
Tablo 40. Cinsiyete Göre Aile İşletmelerinin Yönetim Bakımından T Testi ile Değerlendirilmesi.....	54
Tablo 41. Öğrenim Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetim ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi.....	55
Tablo 42. Öğrenim Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetim ile Ekonomik ve Finansal Bakımdan Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması.....	56
Tablo 43. Şirket Sahibine veya Kurucuya Yakınlık Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi ...	59
Tablo 44. Şirket Sahibine veya Kurucuya Yakınlık Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması	60
Tablo 45. Şirket İçerisinde Çalışılan Departmanlara Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi	62
Tablo 46. Hukuki Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi.....	63
Tablo 47. Hukuki Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması.....	64
Tablo 48. Faaliyet Konusuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi.....	64

Tablo 49. Faaliyet Konusuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması.....	65
--	----



GİRİŞ

Aile toplumun en küçük birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kan bağı ve birçok sosyal, ekonomik ve psikolojik özellikler ailenin meydana gelmesindeki en temel faktörlerdir. Ailelerin mevcut özelliklerini koruyarak kendi iç işleyişlerinde sahip oldukları kültürel özellikleri barındıran bir denge sistemi olduğunu varsaymak mümkündür. Aile ve işletmenin farklı kavramlar olduğu ancak kuruluş ve işleyiş özellikleri bakımından farklı altyapılara dayanması hasebiyle iki ögenin almış olduğu kararlarda ötekinin amaç hedef, denge ve iç ilişkilerine göre belirlediğini görmekteyiz. Aile işletmesi çoğunlukla ailenin geçim kaynağıdır. Aile işletmelerinde işletmeyi oluşturan ailenin bir ferdidir. Aile işletmelerinde ekonomik altyapı oldukça önemlidir. Aile üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri, eğitim durumları, ailenin değer yargıları gibi faktörler aileyi olduğu kadar işletmeyi de etkilemektedir. Bu çalışmada hem aileyi hem de iş bağına eş zamanlı yürütmenin ne kadar zor olduğu ancak bir o kadar da zevkli olduğu görülmektedir. Birçok aile işletmesinin çalışma döneminde istenilen belli bir seviyeye geldiğini ve ya büyümediğini ya da kurucunun bazı zorluklar karşısında yenilgiyi kabullenip işi bırakması ve haliyle faaliyetlerine son verdiğini görülmektedir. Bu durum, işletme sahiplerinin tüm ekonomik likitlerinin göz göre göre eridiğinin, mevcut istihdamı ortadan kaldırdığını ve bir o kadar da psikolojik etmenlerle birleşerek aile içi sıkıntıların baş göstermesi gibi sonuçları beraberinde getirmesine yol açtığını görmek mümkündür.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KAVRAMSAL AÇIDAN AİLE İŞLETMELERİ VE GENEL BİLGİLER

1.1.Aile İşletmeleri Kavramı

Bilindiği üzere insanlar yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu ihtiyaçlar mal veya hizmet şeklinde olabilir. İhtiyaçlarımızı karşılayacak olan mal ve hizmetleri bizlere sunacak olan araçlar işletmelerdir. İnsan istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetleri piyasada satışa sunan ve bunu kar gayesi ile yapan kuruluşlara **işletme** denir (<http://megep.meb.gov.tr>).

İşletmeler, ekonomik fonksiyonları, faaliyet konuları, sermaye sahipliği ve hukuki yapıları bakımından sınıflandırılmaktadırlar. Aile işletmeleri, sermaye sahipliği bakımından sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadırlar. Sermaye sahipliği bakımından sınıflandırmayı üçe ayırarak incelemek mümkündür: Özel işletmeler, kamu işletmeleri ve karma işletmeler (Özalp vd., 1998:21-23).

Özel işletmeler, sermayenin tamamının özel kişilere ait olduğu işletmelerdir. Aile işletmeleri ise, girişimciliği aynı aile fertlerinden bir ya da bir kaçının yaptığı kâr amaçlı yapıdır (Karpuzoğlu, 2000:20-21).

Kamu İşletmeleri; Sermayelerinin tamamı veya büyük bir kısmı kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Kamu işletmelerine örnek olarak Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Devlet Malzeme Ofisi, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları, Türkiye Kömür İşletmelerini verebiliriz. Kamu işletmelerinin toplam sayısı azdır ve daha ziyade endüstriyel üretim alanında faaliyet gösterirler. Ülkemiz açısından büyük önem taşıyan kamu işletmelerinde mülkiyet devlet özel idare veya belediye gibi kamu kurumlarına aittir. Kamu işletmeleri, toplumun kültürel ve sağlık gereksinimlerini karşılamak veya ülkedeki iktisadi faaliyetleri düzenlemek için kurulurlar. Türk ekonomisinde "Kamu İktisadi Teşebbüsleri" yada kısaca "KİT" ler olarak bilinen ve uzun süredir varlıklarını

sürdüren kamu işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Ülkemizdeki KİT ler, "Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)" ile "İktisadi Devlet Teşekkülleri (IDT)" nin ortak adıdır. Nitekim 1984 yılına kadar sadece İktisadi Devlet Teşekkülleri (IDT) olarak bilinen kuruluşlar 8.6.1994 tarih ve 233 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile yeniden düzenlenerek Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT ler) olarak tanımlanmış, bunlarda İktisadi Devlet Teşekkülleri (IDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK) diye iki gruba ayrılmıştır (<http://www.ekodialog.com>).

İktisadi Devlet Teşekkülleri, sermayelerinin yarısından fazlası tek başına veya birlikte devlete ve İktisadi devlet teşekküllerine ait olup, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyette bulunan ve kuruluş kanunlarında bu kanununa tabii olacakları belirtilen teşebbüslerdir.

Kamu İktisadi Kuruluşları(KİK), sermayesinin tamamı Devlet'e ait olan ve tekel niteliğindeki mallar ile temel mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak üzere kurulan, kamu hizmeti niteliği ağır basan kamu iktisadi teşebbüsüdür (<http://tr.wikipedia.org>).

Karma İşletmeler ise, özel kişiler ile kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları işletmelerdir (<http://web.bilecik.edu.tr>).

Aile işletmelerinin net olarak bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Çünkü aile işletmelerinin tüm özelliklerini ve işlevlerini kapsayacak bir tanım oluşturmak mümkün değildir. Aile işletmesi dendiğinde ilk akla gelen, bir aile bireyinin girişimiyle kurulan, daha sonraki yıllarda ailedeki diğer bireylerinde bu işletmede yer aldığı işletme türüdür (Güngör Ak;2010:45).

Aile işletmeleriyle ilgili olarak yazarlar tarafından birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

- İşletmeler, daha önce ortaya koydukları amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için (kâr elde etmek, ,istihdam açığını kapatmak, tüketicilere yerinde hizmet sunmak, toplumsal ihtiyaçları sağlamak, büyümek gibi üretim faktörlerinin yönlendirildiği yapılar ya da kuruluşlardır (Akdemir, 2003:4).
- Aile işletmeleri denildiği zaman genel anlamda, birbirleriyle akrabalık ilişkisi bulunan kişilerin mal veya hizmet üretmek maksadıyla bir araya gelmeleri sonucu kurdukları kar amacı güden sosyolojik örgütler olduğu anlaşılmaktadır (Alayoğlu, 2003:42, akt. Yıldız,2006:4).

- “Aile işletmesi, aile üyelerince kontrol altında tutulan ve kâr dağıtma sürecinin tamamen ailenin bulundurduğu işletmelerdir.” (Akıngüç Günver, 2002:65).
- Aile işletmesi, “Ailenin maddi ve manevi tüm malvarlıklarının yok olmasını engellemek için kurulmuş işletme şeklidir. “(Akıngüç Günver, 2002:65).
- İki kuşak süresince ailenin ve işletmenin hedef ve menfaatlerinin benzer özellik gösterdiği ve bunun da işletmenin sahip olduğu politikalarına olumlu olarak yansıdığı işletmelerdir.
- Aile işletmesi, ailenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçlarını gidermek veya mirasın parçalanarak dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin yaşamını sürdürmesini sağlayan kişi veya kişiler tarafından yönetilen, yönetim açısından belirtilen üst kademelerinin önemli bölümlerinin aile üyelerince doldurulduğu, hedeflerin gerçekleştirilmesinde alınması zorunlu olan kararların çok büyük bir kısmında aile üyelerinin baskın olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun işletme içerisinde istihdam edilerek çalıştırıldığı işletmedir (Karpuzoğlu, 2001).
- Mülkiyet ve uygulama sürecinde riskin üstlenildiği, ayrıca aileden bir kişinin ya da bir çiftin işletmenin sahibi olduğu işletmelerdir (Getz ve Nilsson, 2004).
- Verilen tanımlar çerçevesinde aile işletmesi; ailenin yaşamını sürdürebilmesini sağlayan ve gelecek açısında bir güvence oluşturan girişimcinin işin başında bulunduğu, yönetim kademelerinde aile üyelerinin çalıştığı ve mirasın bütünlüğünü korumak amacıyla faaliyet gösterdiği, bölgede istihdam sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Ya da işletmenin mülkiyetinin tamamına veya çoğunluğuna aynı aileden birden fazla kişinin direkt karıştığı, mülkiyetin ailenin bir nesilden bir diğer nesile geçtiği kuruluşlar olarak da tanımlamak mümkündür (Arıca; 2007:6).
- Aile şirketi, mirasın yok olmasını önlemek maksadıyla oluşturulan, ailenin yaşamını sürdürebilmesini ve geçimini sağlayan kişi veya kişiler tarafından idame edilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından oluşturulan, şirket kararların alınmasında aile üyelerinin çok daha etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun şirkette çalıştırılarak kurumda istihdam edildiği şirkettir (Karpuzoğlu, 2001:19).

- Donnelley'e göre aile işletmeleri; bir ailenin en az iki nesil ile özdeşleşmiş, dışa açık olmayan yönetime biçimine sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda oluşmuş şirketlerdir. Lyman ise aile işletmesini; sahipliğin sadece bir tek aileye ait olduğu ve aile üyelerinden bir kişinin işveren pozisyonunda yer aldığı ve bir başka aile üyesinin de ya işveren pozisyonunda ya da işveren değilse sabit olarak yönetime katılarak çalışmalarını sürdürdüğü işletme türü olarak tanımlamaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006:460).

Belirli bir aile tarafından oluşturulmuş ve özelliklerini yitirmeyerek çok çok uzun sürelerden beri başarılı bir şekilde hayatını sürdüren birden fazla şirket vardır. Bosch, Prada, Miele, De Beers gibi dünyaca ünlü şirketler örnek olarak gösterilebilir. Ülkemiz açısından örnek verecek olursak, Kurukahveci Mehmet Efendi, Hacı Bekir, Komili ve Konyalı gibi şirketler gösterilebilir (İşeri ve Çağlar, 2004).

Aile işletmelerinin dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de ülke pazarına katkıları açısından azımsanmayacak kadar büyük bir öneme sahiptir. Türkiye'de aktif olarak çalışan işletmelerin yaklaşık olarak %95'i aile işletmeleri şeklinde oluşturulmuştur. Ancak bu oran sonraki kuşaklara geçiş için sürekli kan kaybederek azalma eğilimine girmektedir (Yılmaz, 2009:145).

Aile işletmeleri süreklilik, gelecek planlaması ve ekonomik göstergelere ayak uydurma gibi bir çok problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorun devir aşamasının tasavvuru ile başlar ve nesilden nesle geçiş planı ile sürdürür. Bir çok aile işletmesi sahibi devir işinin herhangi bir müdahale edilmesine gerek duyulmadan kendiliğinden çözülmesi görüşüne hakim olduğundan konuyu ihmal ederler.

Aile işletmesinin aynı statüde varlığını devam ettirebilmesi, ailenin bir sonraki kuşağının işletmeyi devam ettirebilmek için azami istek ve kabiliyete sahip olması, şirket kurucusunun elinde tutmuş olduğu baskın güç ve kudreti bırakma isteği ve diğer ortakların devretmeye etkisi gibi birçok faktöre bağlıdır (Akıngüç Ünver, 2004).

'Müteşebbis/girişimci/kurucu' şirketi tamamen kendi tasarımları, çabası, hayal gücü, sermayesi ve emeğiyle kurmuştur. Tüm bu işleri yaparken genellikle, yazılı hiç bir prosedür hazırlamamış, iş yapmaktan işi düzenlemeye fırsat bulamamış ve aynı zamanda firmada resmi bir hiyerarşik yapıyı oluşturmak için çaba sarf etmemiştir. Bu

nedenle de, şirketin kültürü ve iletişim biçimi yazılı/resmi olmayan kurallardan oluşmuştur. Gerçek hayatta da şirketin yerleşik kültürü ile iletişim biçimleri başarılı şirketler için büyük önem taşımaktadır. ‘Müteşebbis/girişimci/kurucu’nun tarzı çoğunlukla ve zorunlu olarak sözlü başlamış, devam etmiş ve kalıcı hale gelmiştir. Aslında profesyonel yöneticilerin iletişim davranışlarını inceleyen araştırmacılar, bu konuda ‘Müteşebbis/girişimci/kurucu’ ile profesyoneller arasında çok büyük bir fark olmadığı sonucuna varmışlardır. Birçok kuruluştaki yönetimin en üstündeki kişilerin astlarıyla ilişkilerinde yoğun olarak sözlü iletişimi kullandıkları ve tercih ettikleri bilinmektedir. Temel fark, her iki tür üst yönetimin aynı sözel iletişim metotlarını kullanmasındaki benzerlik değil, aile şirketi ile kurumsallaşmış şirketler arasındaki dokümantasyon farklılığıdır. Aile şirketlerinde kurallar; kişisel deneyim, güven, yakınlık derecelerine göre değişiklik göstermektedir. Kurumsal şirketlerde bu tür bir ayırım kabul edilemez. ‘Müteşebbis/girişimci/kurucunun kontrol etme özelliği şirket için sorunlar yaratma potansiyeline sahiptir, örgütteki faaliyetlerden haberdar olma, koordinasyonu sağlama ve kontrol etme konularında güçlü bir isteğe sahiptir.

Şirket içindeki koruyucu ve son sözü söyleme eğilimleri, zaman içinde otokratik bir kişiliğe bürünmesine neden olur. Bu dönemlerde, eğer şirket yenilikçi ve yaratıcı elemanlar istihdam etmez ise, şirket zaman içinde, içe dönük politikalar üretmekle yetinmek zorunda kalır. Dış dünya ve iş çevrelerinde ortaya çıkan değişimlere de ayak uyduramaz hale gelebilir. Böylece farkına varmadan işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabilir (<http://www.argonltd.com.tr>).

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse “aile işletmesi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise “patron işletmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile işletmesi vasfını aldığı söylenebilir (Yıldız ve Arif, 2006:5).

Herhangi bir firmanın bir aile şirketi sayılabilmesi için, bir aile üyesi veya işletmeyi kuran kişi tarafından o şirketin yönetiliyor olması ya da kurucu ailenin veya kurucu aile üyesinin şirketin belli bir kısmına sahip olması veya yönetim kurulunda aktif olarak görev alması gereklidir (Miller ve dig., 2007:3).

Aile şirketlerinin tanımlarında yer alan benzerlikler şunlardır:

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.

- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider, eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketlerinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketlerinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konudur.

1.2.Aile İşletmelerinin Özellikleri

Genellikle aileden en az iki nesil şirket yönetiminde görev alır. İşletme politikası aile çıkarlarını yansıtır. Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır. Aile fertlerinin şirketteki konumu, aile içindeki konumlarıyla paralel olarak gelişir. Şirket içinde statüsü yükselen ve etkinliği artan birey, aile içinde de etkin bir konuma sahip olur (Kebeci, 2011: 35-36).

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre farklı bir noktası, aile kültürünün işletme üzerinde ve hatta işletme stratejisi üzerinde çok önemli bir etkisinin olması ve aile içi ilişkilerin, iş ile alakalı ilişkilerin önüne geçebilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceğini dikkate aldığı kadar, ailenin geleceğini de dikkate alma konusunda özen göstermeleri gerekmektedir. (Yıldırım, 2007: 13).

Aile işletmelerinin en önemli unsurları:

- Aile içi bağlar, işletme yönetiminde kimlerin sorumlu olması gerektiğini belirleyen en önemli kriterdir.
- Yöneticinin veya önceki yöneticilerin çocukları işletme yönetiminde yer alır.
- İşletmenin ünü aile bireylerine bağlıdır. İşletme içerisinde herhangi bir görevde olsun veya olmasın, aile fertlerinin hareketleri işletmenin faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler.
- Aile fertlerinin işletme içindeki pozisyonu aile içindeki pozisyonunu da etkiler.

Her bir müteşebbis bir ailenin üyesidir. Aile içi dengeler, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, aile kültürü, aile üyelerinin eğitimleri, aile için vazgeçilmez olarak görünen temel kriterle ve önem arz eden değer yargıları, hem girişimciyi hem de sahip olduğu şirketi etkileyecektir. Bu değerler ve kriterler olarak bilinen ilkeler şirketin iş faaliyetlerine ve değer üretme sürecine yansıtacağı aşikârdır.

Girişimcinin çalıştırdığı işletme, işletme sahibi açısından bir evlat muamelesi görür. Girişimci sahibi olduğu işletme ile bütünleşik bir yapı içerisine girmiştir. Ayrıca, vazgeçilmez bir unsur olarak görünmese de, işletmenin has sahibi kurucusu da evlenmiş ve herhangi bir şart olarak görünmese de çocukları olmuştur. Çocukların eğitim ve öğretim süreci içerisindeki başarıları, daha da önemlisi aile değerleri ile iş yapma kriterlerinin bu çocuklara entegre edilebilmesi çok önemli bir mesele olarak karşımıza çıkar. Şirketin ana kurucunun kendini geliştirdiği veya tecrübe kazandığı ortamdan farklı bir ortamda büyüyen çocukların, kurucuyla benzerlik göstermeyen bir bakış açıları, değer yargılarına sahip olmasını tabii karşılamak hiç de yanlış olmaz. Büyüyen çocuk da evlendikten sonra çocukları olduğunda, bir çekirdek serpilip olgunlaşan çiçekler misali ikinci bir çekirdek, oradan serpilip büyüyen üçüncü bir çekirdek oluşmakta ve böylece aile bireylerinin sayısı hızlıca artış göstermektedir. Bu sebeptendir ki psikoloji, değer eğitimi, kültür aktarımı burada çok önemli bir pozisyona gelmektedir.

Aile büyüyüp olgunlaştıkça, aileye dışarıdan katılım arttıkça ve bunların çocukları yani torunlar dünyaya geldikçe, aile içinde farklı farklı görüş ve düşünceler yeşermeye başlayacaktır. Aile bireyleri arasındaki oryantasyon süreci başlı başına bir konu olmaya başlayacaktır. Kurucu baba veya dede, sahip olduğu işletmenin aile içi yönetimde kalmasını arzu ediyorsa, birbirinden farklı zamanlarda büyüyüp gelişen “çekirdekler arasındaki değişkenleri kabullenmeli ve çocukların veya torunların yöneticilik açısından sahip oldukları yetenek ve kabiliyetlerini geliştirebilecekleri fırsat ve imkanları kendilerine sunması gerekmektedir. Yani bağımsızca, etki ve baskı altında kalmadan karar verebilme pozisyonunu oluşturmaları ve onlara gereken hassasiyet içerisinde sorumluluk yüklemelidir. Diğer taraftan aileye katılan yeni üyeleri, kişilik ve farklılıklarını gözetmeden aile işletmesi içinde sorumluluk gerektiren çok önemli pozisyonlara getirmek, her zaman doğru olmadığı gibi, çocukluk dönemlerinden itibaren bir “veliaht” olarak tanıtmak ve hissettirmek de doğru olmaz. Doğru olanı, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikler ile aile bireylerinin niteliklerinin

uygunluğunu araştırmaktır. Kurucuyu izleyen kuşakların, işletmenin doğal hissedarı olmaları başka, işletmenin yönetim kademelerinde iş yöneticisi olmaları başkadır(Koçel,2010:21-22).

İşletme kültürlerinin birbirinden farklı aile kültürleri ile birleşerek aile işletmelerinin yapısını oluşturmaktadır. Ailenin mevcut normları işletmenin büyük çoğunluğunda kullanılmaktadır. Bu normlar, işletme faaliyetlerinin yapılış şeklini, şahıslar arasında olması gereken ilişkileri, faaliyetlerin yürütülmesi sırasında başvuru araç ve yöntemleri yani kısaca söylemek gerekirse kurum kültürünü etkilemektedir (Alayoğlu, 2003:19).

Aile işletmelerinin çoğunluğu, aile üyelerinin ortaklığına dayanmaktadır ve bu ortaklık çoğu zaman kağıt üzerinde kalmaktadır. Yönetim kuruluna sahip olan aile işletmesi sayısı da oldukça azdır ya da yönetim kurulu kavramı da ortaklık kavramında olduğu gibi kağıt üzerinde kalmaktadır. Bazı işletmelerde yönetim kuruluna aile dışından katılanların görevi işletme kurucusunun kararlarını tasdik etmektir (Günver, 2004:171).

Ortaklık yapısı konusundaki özelliklerden biri de, aile üyelerinin kendi aralarında oluşturduğu ortaklık payları arasında derin uçurumlar olabilmesidir. Bazı örneklerde büyük kardeşlerin daha yüksek paylara, küçük kardeşin daha küçük paylara sahip olduğu görülmektedir. Kardeşlerin aylık aile harcamalarında bile bu durumdan söz edilebilmektedir. Bunun başlıca sebebi, büyük kardeşlerin daha önceden işin içine girmiş olmaları ve işin gelişimine daha önceden katılmış olmaları olarak gösterilebilir. Ortaklık yapısındaki özelliklerden diğeri ise, aile üyelerinden payları olanlar ile olmayanların karışık olmasıdır. Bu aile üyelerinden bir kısmı işletmede aktif olarak çalışırken, bir kısmı çalışmamaktadır. Diğer bir ifade ile bazı aile üyeleri ortak olarak görünmektedir ancak işletmede aktif çalışması yoktur. Bazı aile üyeleri ortaktır ve aynı zamanda işletmede aktif olarak çalışmaktadır. Bazılarının ise ortaklık payı yoktur ve işletmede aktif olarak çalışmaktadır. Bu tip durumlar, sonradan sıkıntılı sonuçlara yol açabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 163-164).

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de insan faktörü oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde anne, baba, çocuklar, torunlar, kuzenler, gelinler, damatlar ve ikinci dereceden akrabalar gibi çok yönlü ilişkiler mevcuttur. Bu ilişkilere bir sonraki kuşakların da yetiştirilmesi eklendiğinde, konu daha fazla önem arz etmektedir. Bu noktada işletme değerleri ve aile değerlerini yakınlaştırmak, sorun çözücü

bir yaklaşım ile ilişkilere dahil olunmalıdır. Katı bir otorite ile ‘ben biliyorum’cu tavır, günlük moralin işletme morali haline geldiği bir görünüm ortaya çıkmamalıdır (Fındıkçı, 2005:57-58).

İşletme ile işletmenin kurucusu arasında kader birliğinin varlığından söz etmek mümkündür. İşletme sahibi için sadece gelir kaynağı olarak görünmez. Büyük emekler harcayarak her şeyini ortaya koyarak meydana getirdiği, geleceği olarak gördüğü bir parçasıdır (Müftüoğlu ve Durukan,2004:56-61).

Aile işletmelerinde, çoğunlukla, gelecekte firmanın iyileşmesini sağlayacak firma ihtiyaçları değil, aile refahı ve ihtiyaçları daha öncelikli yer alır (Brenes ve dig. 2006:372-374).

Diğer işletmelerde yöneticiler üzerinde yönetim kurulu, firma sahipleri veya hisse sahipleri, kredi sağlayan kuruluşların baskısı varken, aile işletmelerinde yönetici aynı zamanda işletmenin de sahibi olduğundan böyle bir baskı yoktur, yani bağımsız hareket ederler (Küçük, 2005:108).

Sadece müşterileri kendine Pazar olarak gören ve buna gören üretim yapan aile işletmeleri, pazarlama aşamasında bizzat bulunduklarından dolayı , müşteri tercihlerindeki değişimi çok kısa süre içerisinde fark ederek, üretimlerini ve (gerektiğinde) üretim süreçlerini değiştirerek taleplere karşı diğer işletmelere göre daha fazla esneklik göstermekte ve müşteri ihtiyacına göre üretim yapabilmektedirler (Özdemir ve dig., 2006:48).

Aile işletmesi küçük işletme anlamına gelmemektedir. Bir ailenin kontrolünde olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında büyük işletmelerin de aile işletmesi olduğu görülmektedir. Örneğin, ABD’de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te TetraLaval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi işletmeler büyük ölçekli aile işletmeleridir (Kırım, 2001:4).

Türkiye’deki bilinen büyük aile işletmelerini sıralamak istersek Sabancı, Eczacıbaşı, Boydak, Koç, Doğuş gibi büyük şirketlerin olduğunu görürüz.

Dünyada genelinde düşünüldüğü zaman aktif olarak faaliyette bulunan bir çok işletme aile işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Ayrıca bunların büyük bir çoğunluğu daha az hisseye sahip kişilerin hukuki açıdan korumasının zayıf olduğu ülkelerde işletilmektedir. Sahipler arasındaki ajans problemleri aile işletmeleri durumunda artmakta dolayısıyla da azınlık yatırımcılarının yasal yollardan korunması yerine aile tarafından kontrolü de etkili olmayabilmektedir (Develi,2008:9).

1.3.Aile İşletmelerinin Dünya Ve Ülke Ekonomisindeki Yeri

Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı birçok ülkede yüzde 70-80'ler düzeyinde bulunmaktadır. (Portekiz yüzde 70, İngiltere yüzde 75, İspanya yüzde 80, İsviçre yüzde 85, İsveç yüzde 90, İtalya yüzde 95, AB D yüzde 95 ve Türkiye yüzde 95'tir) Dünyadaki en büyük 500 şirketin üçte biri, İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43'ü, Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı, Almanya'daki en büyük 100 şirketin 17'si aile işletmesidir (Alacaklıoğlu, 2004: 11).

Aile işletmelerinin büyük bir kısmını küçük işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Aile işletmeleri ülkelerdeki toplam işletmelere oranla %90'lara varan çoğunlukla ekonominin en etkili aktörlerinden olmuştur. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin büyük bir kısmın da aile işletmelerini görmek mümkündür. Ekonomide KOBİ olarak tanımlanan işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olması aile işletmelerinin önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Amerika'daki 500 büyük işletme içerisinde ailelerce yönetilen işletme oranı %35'dir. Amerika'da özel sektörde çalışan işgücünün aile işletmeleri içindeki oranı ise %35'dir. GSMH'nin %43'ü aile işletmelerince temin edilmektedir. Aile işletmeleri, Amerika'da 40 milyonu aşan insana iş imkanı sunmakta ve istihdam ettiği kişilerin ücretlerinin %65'ini ödemektedir (Gümüştakin, 2005:74).

Aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi dünya da 24 yıl olduğu görülmektedir. Aile işletmeleri devamlılıklarını sağladıkları müddetçe çok daha başarılı olabilmektedirler.

American University'den Ronald C. Anderson ve Temple Üniversitesi'den David Ree, aile işletmelerini diğer işletmelerle mukayese etmiş ver karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırma neticesinde aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha başarılı olduğu saptanmıştır. Başka bir araştırmada ise, aile işletmeleri ve yine aynı sektör içinde faaliyet gösteren işletmeler performansları açısından karşılaştırılmış olup sonuç yine aile işletmelerinin performansının daha iyi olduğu görülmüştür.

Günümüz Dünya'sında aile işletmeleri ticaretin temel taşlarından olup, faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu ya aile işletmesidir ya da aile işletmesi olarak kurulmuş işletmelerdir. Fortune veya Standard&Poors'un ilk 500 firmasına bakıldığında işletmelerin yaklaşık %35'ini aile işletmeleri oluşturduğu görülür (Taşhan,2010: 25).

Amerika Birleşik Devletinde aktif olarak yaşamını sürdüren 18 milyondan fazla işletme vardır ve bu işletmelerin aile işletmesi içerisindeki oranı %90'. (Ankara sanayi Odası, 2005: 82).

Aile işletmelerinin hem Türkiye ekonomisi hem de diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i aile işletmesidir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber oldukça yüksektir. Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65-90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Genç vd., 2004:22).

1.4.Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri

Aile işletmelerinde işletme kurucusunun tarzı, işletmedeki yönetim biçimini doğrudan etkilemektedir. Genel olarak üç yönetim biçiminden söz edilebilir (Alayoğlu, 2003: 43)

1.4.1.Merkeziyetçi (Paternalist) Yönetim

Merkeziyetçi yönetimi benimseyen aile işletmelerinde, işletme kurucusu olan ailenin ataerkil (baba erkil – pederşahi) aile tipine sahip olduğu söylenebilir. Zira bu tip ailelerde tek otorite mevcuttur. Merkeziyetçi yönetimde de işletmenin tüm kararları üst yönetim tarafından alınmaktadır (Ongar,2011:12).

Merkeziyetçi yönetim, aile işletmelerinde çoğunlukla birinci nesilde görülmekte olup, işletme kararları ve politikaları işletme kurucusu tarafından alınmaktadır. Bu yönetim biçiminde işletme yöneticilerinin tümü ya da çoğu aile üyelerinden oluşmakta ve aile üyesi olmayan çalışanlara karşı güvensizlik duymaktadırlar. Bundan dolayı, işletme çalışanlarının işletmenin bir parçası gibi hissedecekleri ve karar alma mekanizmasına katılabilecekleri bir ortam bulunmamaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarının yaratıcılıklarını kullanması da mümkün olamamaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 28).

1.4.2.Katılımcı (Participate) Yönetim

Katılımcı yönetim biçimini benimseyen aile işletmelerinde, işletme kurucusunun katılımcı kültürden geldiği ve iş birlikçi aile kültürünü benimsediği söylenebilir. Oligarşik yönetim biçimi olarak da adlandırılan katılımcı yönetim

biçiminde hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte yönetimde teknik yetkinlikleri olan personellere de yer verilmektedir (Karpuzoğlu, 2001:28-29).

Bu yönetim biçiminde önemli olan nokta, işe en uygun elemanın istihdam edilmesidir. Değerlendirmeler kişilere göre değil, ekip çalışmasının performansına göre yapılmaktadır (Whiteside, 1993:13).

Katılımcı yönetim aynı zamanda, bir sonraki neslin yetişmesi için de fırsat sağlamaktadır (Alayoğlu,2003:44).

1.4.3.Profesyonel Yönetim

Aristokratik yönetim biçimi olarak da adlandırılan profesyonel yönetim biçiminde, dışarıdan profesyonel bir yönetici tayin edilmekte, aile üyeleri ve işletme sahipleri yönetime katılamamaktadır. Ancak işletmenin genel politikaları yine de işletme sahipleri ve aile üyeleri tarafından tayin edilmektedir. Bu yönetim biçimi daha çok kurumsallaşmış aile işletmelerinde görülmektedir (Şimşek, 2002:33).

1.5. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonu

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonunu planlama, organizasyon ve insan kaynakları, yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere5 ayrı başlık altında anlatmak mümkündür.

1.5.1. Planlama

Fayol'a göre planlama, yönetimin tamamı demek değilse de onun esaslı bir kısmı demektir. Planlama bu durumda geleceği hesaplamak ve onu hazırlamak manasına gelmektedir. Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak, 'ne, ne zaman, nerede, nasıl, neden, kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle' sorularını cevaplamaktır, şeklinde de ifade edilebilmektedir (Koçel, 2003: 124-125).

İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir kısmını oluşturan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde de tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında planlama, söz konusu değişimlere sorunsuz uyum sağlamada ve işletme yapılarında rastgele değişimler olmasına engel olmaktadır (Akgemici ve Sevinç,2004:515-516).

Koşulların hızla değiştiği küreselleşen günümüzde aile işletmeleri de bu değişimlerin gerisinde kalmamak ve değişimin getireceği riskleri minimize etmek için faaliyetlerini planlamalıdır. Aile işletmelerinde kısa ve orta vadeli planlama yapılmadığı gibi aynı zamanda uzun vadeli planlamalarda da eksik kalınmaktadır. Aile işletmelerinde yapılan uzun vadeli (stratejik planlama) planlarda, işletmenin geleceği ile birlikte ailenin de geleceği dikkate alınan bir unsurdur (Tanta, Latif, Uçkun, 2004:549).

Bunun yanı sıra aile işletmelerinde, işletmeyi kuran girişimcinin tüm kararlar ve yönetim fonksiyonlarıyla kendisinin ilgilenmek istemesi nedeniyle, planlamaya gerekli zamanı ayırmadığını söylemek mümkündür (İlter, 2001:21).

İşletmenin ve ailenin nakit ihtiyaçlarının karşılanması ve kazancın nasıl paylaşılacağına planlamalar arasında yer almaması, büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde yatırıma daha az finansal kaynak ayrılması, aile işletmelerinin günü birlik iş yapma eğilimde olduklarının bir göstergesi olarak görülebilmektedir (Ada, Şengül, Çapraz, 2004: 257-262).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, kısa ve orta vadeli planlamalar yapılırken, büyük ölçekli aile işletmelerinde uzun vadeli (stratejik plan) planlamalar önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olanlarda ise fırsat odaklı taktik yapılarının olduğu söylenebilmektedir (Akgemici ve Sevinç, 2004: 515-516).

Tüm bunlarla birlikte bazı aile işletmelerinde, planlama üzerinde pasif olsalar dahi, işletmeyi kuran girişimcilerin eşlerinin de duygusal müdahaleleri görülebilmektedir. Uygun bir yönetim planının oluşturulmasında duygusallığın ve 'sen – ben' çatışmalarının önüne geçilemediği görülmektedir. Eğer işletme yönetiminde kurumsallaşmaya gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgisel ve deneyimlere dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu söylenebilmektedir (Ada,Şengül, Çapraz, 2004: 257-262).

Aile işletmelerinde planlamalarda sistemin işleyişinden ziyade kişisel liderliğin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, taktik ve stratejik planlamaya gerekli önemin verilmemesinde ve buna bağlı olarak kurumsallaşmaya gidilememesinde işletmeyi kuran girişimcilerin payının büyük olduğu söylenebilmektedir. Bunlara ek olarak, Türkiye'deki aile işletmelerinde profesyonel yönetici istihdam edilme oranının düşük olması, profesyonel yöneticilerin işletmenin

yapılan planlamalarında işletmeyi kuran girişimcilerle ters düşerek işletme çıkarlarını ön planda tutması, aile işletmelerinde planlamaya gereken önemin verilememesinin nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Ongar, 2011:17).

1.5.2. Örgütlenme (Organizasyon) ve İnsan Kaynakları

Yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra sıra örgütlemeye(organizasyona) gelmektedir. Ertürk e göre örgütlenme en yalın anlamıyla, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmayı kavramaktır. Örgütlenme, insanların belli amaçlara ulaşabilmesi için yararlı olmakta ve onlarla birlikte çalışma imkanı sağlamaktadır. Bireyler ve görevleri arasında bağlantı kurmaktadır. İşletme yöneticisinin görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. Bu imkanların hepsi örgütlenme ile temin edilmektedir (Özgen, 1977:6; Ertürk, 2009:116).

Yönetim ve organizasyon kavramlarının sürekli birlikte kullanılmasının nedeni, her yöneticinin belirli bir organizasyon ya da örgüt yapısı içerisinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşmasıdır. Yöneticiler, örgüt amaçlarını ve yapısını kendi inisiyatifleri doğrultusunda değiştirme gücüne sahiptirler. Bu durumda yöneticiler, bilgi ve becerilerini belirli amaçlar doğrultusunda uygulayacak ve kuşkusuz ki, bu ortamdan hem etkilenecek hem de ortamı etkileyeceklerdir (Tanta, Latif, Uçkun, 2004:549).

Aile işletmelerinde genellikle, işletme belli bir büyüklüğüne ulaştığında işletmeyi kuran girişimci, kendisini genel müdür olarak tayin etmektedir. Bu durum, aile işletmeleri için ciddi bir zayıflık olarak göze çarpmaktadır. Çünkü ‘patronluk’ ve ‘genel müdürlük’ kavram olarak farklı niteliklere sahiptirler ve yetki ve sorumlulukları aynı değildir (Alayoğlu, 2003:48; Akgemici ve Sevinç, 2004:516;Tanta, Latif, Uçkun, 2004: 549-550).

Bu bağlamda, işletmeyi kuran girişimci tüm işlerle ilgilenmekte ve tüm yetki ve sorumlulukları üzerinde toplamaktadır. Aile işletmelerinde örgütlenme fonksiyonu gerçekleştirilirken departmanlara ayırma, iş tanımlarının belirlenmesi ve denetim alanı ile ilgili konular önemle üzerinde durulması gereken hususlardır. Ancak aile işletmelerinde genellikle iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı yapılmamıştır.

Yapılan yetki ve sorumluluk dağılımını da aile bağları belirlemektedir (Akgemici ve Sevinç, 2004:516).

Aile işletmelerinde formal bir organizasyon şemasından da bahsetmek çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte görev tanımları yapılmamış ve aile üyeleri arasında yetki ve sorumluluk dağılımının sınırları tam olarak çizilememiştir. Bu bağlamda, kimin hangi işten, ne ölçüde sorumlu olduğu, yetkisini hangi sınırlarda kullanacağı belli değildir (Alayoğlu, 2003:21).

Kurumsallaşma düzeyleri düşük aile işletmelerinde örgütlenme açısından bu konuların netlik kazanmamış olması ve birbirine geçmiş, karmaşık bir yapı sergilemesi günümüzde sık karşılaşılan bir durumdur (Akgemici ve Sevinç, 2004: 516).

Aile işletmelerinde uygun nitelikli personel istihdamından söz etmek mümkün olmamaktadır. Genellikle işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle, aile bireyleri, işe uygunluğuna bakılmaksızın, tercih edilmektedir. Bu hususta, sözü edilen kişilere yönelik olarak pozitif ayrımcılık yapıldığı söylenebilir (Alayoğlu, 2003: 49-52;İlter, 2001:18).

Aile işletmelerinde örgüte katılanların kan bağına bakılmasının yanı sıra, aileye evlilik yolu ile giren gelin ve damatların da işletmede üst kademelere getirilmesi, işletme içinde huzursuzluk yaratan bir unsur olabilmektedir. Üst yönetim statüsü ne olursa olsun, tüm çalışanları kendisine bağlamak ve kendisi ile ilişkilendirmek istemektedir (Fındıkçı, 2005:133).

Yetki ve sorumluluk alanının belirsiz olması, bir iş yapılırken pek çok aile üyesinin o işin sorumluluğunu yüklenmesi, çalışanlar arasında kafa karışıklığı yaratmakta ve kime karşı sorumlu olduklarını bilmemelerine sebep olmaktadır (Ongar, 2011:19).

1.5.3.Aile İşletmelerinde Yürütme

Yürütme, yöneticinin planlanan ve örgütlenen işletme faaliyetleri doğrultusunda astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi faaliyetidir (Mucuk, 1993:152).

Yürütme fonksiyonu planlama ve organizasyon aşamalarına kıyasla daha dinamik bir süreçtir. Diğerlerinde yönetici, yürütme fonksiyonunda olduğu gibi, çalışan personel ile ilişki kurmadığından, söz konusu olan bu iki fonksiyon, planlama ve organizasyon, statik özellik taşımaktadır (Alpugan vd., 1995:178-179).

Aile işletmelerinde, yürütme fonksiyonu ile ilgili olarak, ‘yetki devri’ problemleri yaşanmaktadır. Yetki devri kavramı Koçel’e göre (2003: 214) yöneticinin kendi yetkisinin bir bölümünü gerektiğinde astlarına vermesi anlamına gelmektedir. Ancak yetki devrinin örgütün etkinliğine olumlu etki yaratması için, gerektiği şekilde ve zamanında yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde yetki devrine sıcak bakılmamakla birlikte, büyük çoğunluğunda aşırı bireyci bir kültürün var olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerindeki genel eğilim, yetkinin aile bireyleri arasında devredilmesidir (Ongar;2011:20).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin ve çalışanların işletme kurucusunun fikirlerine zıt yönde fikir öne sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde pasif itaat ile birlikte, sorumluluktan kaçma ve kaçınma vardır. Emir kumanda zincirini aile işletmelerinde görmek pek mümkün olmamakla birlikte, talimat ve istek birbirine karışmaktadır. Aile üyeleri ve personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hakim olmaktadır (Tanta, Latif, Uçkun, 2004:550).

1.5.4. Aile İşletmelerinde Koordinasyon

Koordinasyon, insanların didinmelerini birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır (Cemalcılar vd., 2000: 106-107).

Koordinasyon, bir iletişim sistemi fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar etmeye yarar. İşletmeyi oluşturan birimler, birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kendi kendine rakip ve kararsız duruma gelmektedir (Ertürk, 2009:173).

Yürütme fonksiyonunda bahsedilen yönetim kademeleri arasındaki iletişim problemleri, işletmenin koordinasyon faaliyetlerini de etkilemektedir. Personelin birbirinden haberdar olmadan çalışması, aynı işin birden fazla yapılmasına ya da hiç yapılmamasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde bulunan farklı görevlerin, faaliyetlerin ve bölümlerin bir ahenk içerisinde çalışması çok büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde koordinasyon faaliyetinin uygulanışında genel olarak böyle bir uyumdan söz etmek mümkün olmamaktadır (Ongar, 2011:21).

Farklılıkları içinde bulunduran işletmelerde bu farklılıkları uyumlaştırmak ve düzgün işleyen bir yapı haline dönüştürmek yöneticilerin görevi olmakla birlikte, bu

görev yöneticiler için hayli zaman alıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Schmidt,Tantenbaum, 2000:11).

Aile işletmelerindeki durum ise çoğunlukla bundan farklıdır. İş gücü devir hızının yüksek oluşu koordinasyonu etkilemektedir. Aileden gelen işletme çalışanları ile aileden olmayan işletme çalışanlarına sunulan farklı terfi olanakları ve performans değerlendirme kriterleri aile işletmelerinde iş gücü devir hızının yüksek oluşuna sebep olarak gösterilebilmektedir. İşletmeye yeni katılan personellerin aileden gelen yöneticiler arasındaki iletişim problemlerinden etkilenmesi, işlerin aksayarak yürütmesine yol açmakta ve sonuç olarak personelin işletmeye uyum sorunu yaşamasını gündeme getirmektedir. Tüm bunlar ise genel olarak aile işletmelerinde etkin bir koordinasyon fonksiyonunun olmadığına göstergeleridir (Ongar,2011:22).

1.5.5. Aile İşletmelerinde Denetim

Kontrol ya da denetim, planlanan durum ile gelinen durum arasındaki karşılaştırma ile sapmaların belirlenmesi ve sonuçların analiz edilmesi ve gerektiği takdirde düzeltici önlemlerin alınmasını ifade eder (Karalar vd., 2001:129; Öz-alp vd., 2000 87; Mucuk,1993:158-159).

Etkin bir denetim için planlama kaçınılmazdır. Planlama yapılmadan denetimi düşünmek mümkün değildir. Planlama olmaksızın istenilen başarıya ulaşmak mümkün değildir. Yöneticiler genellikle örgütlerini bir planlama olmaksızın denetlemek istemektedirler. Bu durum yöneticilerin en sık rastlanan problemlerinden biridir (Ertürk, 2009:176-177).

Aile işletmelerinde denetim standartlarının geliştirilememesinden dolayı etkin bir denetim mekanizmasından söz etmek mümkün değildir. Aile işletmelerinde denetim mekanizması sadece muhasebe denetimi şeklinde olup, kayıtların ilgili kanunlara göre yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir. Bu da ihtilasları (defter kayıtlarında tahrifat yapılması) önleme esasına dayanmaktadır (Tanta, Uçkun, Latif, 2004: 587).

1.6.Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri, aile işletmesi olmayan diğer işletmelerle karşılaştırıldığında bazı avantaj ve dezavantajlarının karşımıza çıktığını görmekteyiz.

1.6.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile üyelerinin aile çıkarlarını ve geleceklerini ön planda tutma eğilimi, işletmeyi daha iyi bir konuma getirme isteğini artırır. Değişen, gelişen Pazar durumlarını yakından izlemeleri, fırsatları yakalama istekleri ufuklarını daha da genişletebilir. Ufku genişlemiş, verimli yatırımlar yapmış aile işletmelerinin yöneticileri, yetkilerini devretmede düşünsel anlamda daha istekli olurlar. Diğer bir üstünlük ise, aile üyelerinin, aile kaynaklarının daha etkin bir biçimde değerlendirildiğini görmelerinin onları daha güçlü güdülere sahip kılmasıdır. Bu da birbirlerine olan sorumluluklarını yerine getirmede başarılı sonuçlar doğuracaktır (Arıca, 2007:11).

Araştırmalar, aile işletmelerinin tanımına ve özelliklerine baktığımızda en önemli üstünlüğünün aile işletmelerinin diğer işletmelere göre daha yenilikçi, yeniliklere açık ve karar alma ve yönetimde daha esnek olduklarını göstermektedir. Yeniliklere açık olması aile bireylerinin tamamının büyüme açık ve riski birlikte üstlendiklerinden riskten kaçınmayan, birlikte olmanın verdiği psikolojik kuvvet birliğinden gelir. Esneklikleri ise aile bireylerinin birbirlerine aynı zamanda duygusal bağla da bağlı olmaları zaman zaman yaşanan aksaklıkların göz ardı edilmelerine neden olurken, bazı hataların da gizlenerek telafi edilebildiğinden kaynaklandığı görülmektedir (Güngör Ak, 2010: 65).

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bir başka üstünlüğü ya da avantajı finansal sorunlarını, sermaye yetersizliklerini kendi içlerinde rahatlıkla çözebilmeleridir. Özellikle finans piyasaları çok gelişmemiş, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren aile işletmelerinin finansal ihtiyaçlarının karşılanması oldukça güçtür. Aile işletmelerinde kurum aile ile birlikte düşünüldüğünden, ortaklar, diğer işletmelerin ortaklarına göre daha kolay, düşünmeden şahsi mal varlıklarını kurumun sıkıntılarının giderilmesi için ortaya koymaktan çekinmemektedir (Fındıkçı, 2005).

Aile bireyleri aile işletmelerinde elde edilen kârın ortaklara dağıtılmayarak uzun vadede kurumun devamlılığında ve gelişmesinde kullanılmasını daha uygun bulmaları aile işletmelerinin bir başka avantajıdır. Bu yaklaşım, aile işletmelerinin yabancı kaynağa olan ihtiyaçlarını azaltırken, öz kaynaklarda artışa sebep olacağından işletmelerin mali yapılarını güçlü kılar. Genellikle büyük işletmeler kısa dönem planlar yaparak günlük faaliyetlerini dikkate alırken, aile işletmeleri kurumun devamlılığını

sağlayabilmek ve büyümeyi uzun vadeye yayabilmek için uzun vadede plan yaparak, yatırımlarını belirlerler (Güngör Ak, 2010:65).

Aile işletmelerinde girişimci ile hissedarların aynı kişiler olması işletme içinde bu kişilerin uzun yıllar yöneticilik yapmaları, kurumun politikalarında sık değişiklik olmasına engel olması aile işletmeleri için bir avantajdır. Bu da aile işletmelerinin kurum misyonunu, vizyonunu belirleme ve gerekli uygulama planlarının rahatlıkla yapılmasını kolaylaştırır. Aile işletmelerinin amaçları ve büyüme hedefleri bellidir ve seçilecek olan yollar hazırdır (Güngör Ak, 2010:65).

Aile işletmelerinin üstünlüklerinden kısaca şu şekilde bahsedilebilir:

- Aile işletmeye para, işgücü, bazı bağlantılar, sosyal çevre, ailenin ismi vb. imkanlar sağlayarak destek olabilir.
- Maliyetler ve olası kayıplar paylaşılabilir.
- Başarının getirisinden tüm aile faydalanabilir.
- Aile bireylerinin birbirine bağlılığı artar.
- Güven duyulan ortamda kontrolden doğacak maliyetler azalır.

Özetle, işletme aile ile bütünleşmiş olduğundan, işletmenin finansal yönden sıkıntıya düştüğü durumlarda, aile, iflası önlemek için elinden geleni fazlasıyla yaptığı görülmektedir.

1.6.1.1.Aile işletmelerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

“Sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Ayrıca şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler” (Karpuzoğlu, 2001:22).

Fon temini ve kullanımı ile uğraşan kuruluşların yetersiz olduğu durumlarda aile işletmelerinde genellikle fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanıldığını ileri sürmektedir.

Aile işletmeleri sermaye piyasalarının kısmen olduğu veya kalkınma seviyesi düşü olan ülkelerde, sermaye problemi genellikle kendi aralarında çözüme kavuştururlar. Sermaye piyasalarının gelişmediği veya gelişme potansiyeli içinde olduğu ülkelerde fon ihtiyaçlarına yönelik aracı kurumlar oldukça sınırlıdır. Buna benzer bir pozisyon içerisinde aile işletmeleri genellikle fon temininde ailenin mevcut

likitinden, menkul ve gayrimenkulden; mevcut hali hazırda kullanıma sunduğu fonlarını ise aile işletmesinin kurucu ortağı başta olmak üzere aile içerisindeki sözü geçen büyüklerinin görüşlerinden, düşüncelerinden daha çok yararlanırlar. Sermayenin büyük olan kısmının öz kaynaklardan oluşması, işletmeyi dışarıya göre çok daha güçlü bir konuma getirir. Farklı olarak işletme finansman açısından sıkıntılı bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin evladı gibidir ve işletmenin hayatını sürdürmesi için gerek girişimci gerek diğer se aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler (Yıldız, 2006:21).

1.6.1.2.Aile İşletmelerinin Yönetmel Açından Taşıdıkları Avantajlar

Aile işletmelerinin yönetim üstünlüklerini şöyle sıralamak mümkündür (Karpuzoğlu, 2001:20):

- Hızlı karar verme yetenekleri vardır.
- Çocuklarının iyi bir öğrenim görmeleri ve iyi koşullarda yetişmeleri sağlanır.
- Ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılır.
- Yetenekli aile bireyleri başka kuruluşlarda profesyonel olarak çalışmak yerine, kendi şirketlerinde daha özverili çalışır ve yüksek performans sergiler.
- Tanınmış bir aile veya işletme, rakipler, müşteriler, tedarikçiler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahiptir.
- İşletme politikasında devamlılık ve tekdüzelik daha kolay sağlanabilir.
- Örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir

Aile işletmeleri sermayenin çok büyük bir bölümüne sahip olmanın sağladığı avantajla, idari ve teknik konularda farklı teknikler kullanmak ve değişik yatırım bölümlerine yönelmek gibi davranışlarla çok daha kısa zaman içerisinde kararlar alabilmektedirler. Müteşebbisin ve diğer işletme içi bireylerin kabul gördükleri düşünceleri uygulamaları için birden fazla kişinin görüşüne başvurulmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Böylece gereksiz bürokrasi masraflarından kurtulmuş olurlar. Aile olmanın beraberinde getirdiği en önemli avantajlardan yararlanılarak düşünceler çok daha özgür bir şekilde dile getirilebilir. Dolayısıyla işletmenin ve kişilerin gerçekçi hedefler belirlenmesi çok daha kolay hale gelebilir. Örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi ortamlarda yetişmelerini arzu

ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliğinin artmasına önemli ölçüde katkı sağlayabilirler (www.marmarasps.com.tr).

Power Dergisi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre aile bireylerinin şirkete duygusal bağlarla bağlı oldukları gözlenmiştir. Yine aynı araştırmaya göre aile bireylerinin küçük yaşlardan itibaren hep bir arada olması, işle ilgili bilgi derinliklerinin artmasına ve işletmeye uyum sorununun en aza indirgenmesine neden olmaktadır. Aile bireylerinin birlikte çalışması, şirketin aile bireyleri tarafından yönetilmesi, yönetimde etkililiği arttırmaktadır (Alpugan, 1998:60).

Diğer taraftan herkes tarafından kabullenilmiş bir aile veya aile işletmesi olmakla beraber sağladığı avantajlardan da faydalanmaları söz konusu olabilir. Bu insicamda tedarikçiler, rakipler ve müşteriler nezdinde güzel bir imaja ve güce sahip olurlar. İşletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna yardım eden en önemli hususlardan biri de olumlu ve güzel imajdır. Aile bağları kendilerini işe adanmış işini yaşamını bir parçası olarak gören bir yönetim takımının oluşmasını sağlar. İşletme aile bireyleri vasıtasıyla kurulduğundan mütevellit sahiplik duygusu çok yoğun bir biçimde yaşanır ve bu duygusuyla birlikte Pazar payının yükselterek işletme sürekliliğinin oluşmasında tempolu bir biçimde şekilde çalışır. Aile bireylerinin aile içi başarıları, başkalarının himayesi altında çalışmaları yerine kendi kurdukları veya ailevi bağla bağlanmış olarak kurulan işletme içerisinde çalışmayı tercih etmelerine sebep olur. Aile içinde işin gerektirdiği koşullara ve niteliğe uygun şahıslar var ise, bu şahıslar bir başkasının yanında çalışmaktansa aileye ait olan işletmede çalışırlarsa daha iyi bir performans göstermeleri kaçınılmaz olur. Aile bireyleri çok küçük yaşlardan başlayarak iş ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla işi kolaylıkla ve çok daha erken yaşlarda öğrenirler. Bu sebeple işe ve işletmeye oryantasyon sorunu yaşanması aile işletmelerinde az görülür. (Yıldız;2006:22)

Diğer yönetim üstünlüklerinden şöyle bahsetmek mümkündür (Uluyol, 2004:19):

- İşletme sahibinin isminin şirketle özdeşleşmesi gerçeği, toplumda daha bilinçli yer almaları, şirketin ismine daha uzun vadede sahip çıkmaları gerçeğini; bu da uzun vadeli perspektif anlayışını beraberinde getirmektedir.
- Aile şirketlerinde geliştirilen know-how son derece önemli ve aile şirketleri devam ettiği sürece ailenin sırrı olmaktadır. Bilgiler şirketin üretim ve yönetim kültürüne aktarıldığında, aile şirketi bundan büyük avantajlar elde etmektedir.

- Daha fazla çalışarak işletme için büyük fedakarlıklara katılan aile şirketleri müşterilere daha fazla önem vermekte; çalışanlara daha iyi muamelede bulunmakta ve toplumla daha fazla kaynaşmaktadır.

Diğer yandan aile şirketleri hızla karar verebilme, güç birliği yapabilme, yoğun ve özverili çalışma, kısa zamanda büyüyüp gelişebilme gibi avantajlara sahiptir. “Şirket çalışanlarının büyük bölümü aile bireyleri olduğu için şirket kolayca benimsenir ve şirket üyeleri kurumlarına kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder” (Sağlam, 2006:503).

1.6.1.3. Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile işletmelerinde kurum kültürünün güçlü olarak oluşması daha kolaydır. Öncelerden gelen birliktelik, tutum, iletişim, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır (www.marmarasps.com.tr).

1.6.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin, sahip oldukları avantajlar yanında bir takım dezavantajlarda taşıdıkları açıktır. Bernand Barry bu dezavantajların iki sebepten meydana geldiğini ortaya koymuştur. Birincisi, işletme sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili faktörler iken ikincisi herkes tarafından kabul görmüş değerlere bağlılıkla ilgili sebeplerdir. Bu sebeplerin yol açtığı sorunlar genellikle finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. Burada aile işletmelerinin taşıyabilecekleri dezavantajlar, avantajlar ile benzer şekilde ele alınabilir (Karpuzoğlu, 2001:22).

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir başka zayıf nokta kâr dağıtımında yaşanan sıkıntılardır. Pek çok aile işletmesinde çatışma sebebi de olan bu konu, aile bireyi olup da işletmede faal çalışmayan bireylerin de pay almalarının çalışılması, faal çalışanların paylarının nasıl belirleneceği ve ücretlendirileceği zaman zaman aile işletmelerini sıkıntıya sokmaktadır. Özellikle ailenin mal varlıklarının az olması ya da kredi

alınabilmesi için yetersiz olması durumunda kaynak sıkıntısına düşebilmektedirler (Ateş, 2009:45).

Aile işletmelerinin yönetimle ilgili temel zayıflıkları, yetki devrinin yapılamaması, girişimcinin kendinden başka kimseye güvenmemesi, bu nedenle profesyonel kişilerin yönetimde yer alamaması ya da başka işletmelere geçmek istemeleri gelmektedir. Aile işletmelerinde adam kayırmacılık(nepotizm), adama göre iş prensipleriyle hareket edilmesi, işletmenin verimliliğini olumsuz etkilemektedir. İş tanımlamalarını, bireylerin görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenememesi aile işletmelerinin zayıf noktalarından biridir. Aile işletmelerinin tutucu davranması, özellikle dışarıdan işletmeye katılan profesyonellere ve danışmanlara kapalı hareket etmesi kurumsallaşmasının önündeki en önemli sorundur (Ateş, 2009:46).

Aile işletmelerinde çıkar çatışmalarından kaynaklanan zayıf yönleri ise, is yerinde birbirleriyle sürekli fikir alışverişinde bulunan, daha iyiye ulaşmak için zaman zaman tartışan bireylerin, evlerinde işle ilgili yasadıkları sorunlardan kaynaklanır. İşle hiçbir bağlantısı, bilgisi olmamasına rağmen, bireylerin yorum yapmaları, öğütler vermeleri zaman zaman çalışan bireyleri zor durumda bıraktığı bilinmektedir.

Aile işletmelerinin örgüt zayıf noktalarının örgüt kültürüne olan etkisi değerlendirilecek olursa, aile işletmelerinde yazılı belgeler, raporlar, istatistikler yoktur. İşlet deneme yanılma yöntemleriyle idare edilir. Bu da işletmeye para ve zaman kaybettirir. Aile bireylerinin eğitiminin düşük olması, sistemde ise eğitimden daha çok önem verilmesi, gelecek nesillerin de eğitiminin düşük olmasına neden olabilmektedir. Ancak günümüzde bu durum kısmen kırılmaya çalışılmaktadır. Çocukların faaliyet gösterilen sektörle ilgili eğitim almalarına özellikle önem verilmektedir (Fındıkcı, 2005).

Aile işletmelerinin zayıf oldukları konu bu noktada kurumsal olmamaları değildir. Bir işletmenin uzun ömürlü ve başarılı olması, yönetim açısından gelişmiş olmalarına bağlıdır. Ama bu kurumsal olmalarını gerektirmez. Kurumsal olmayan, yönetim felsefesi olarak kurumsallaşmaya yakın durmayan ancak iyi bir yönetimle başarılı olmuş pek çok aile işletmesi vardır. Ayrıca kurumsallaşmayı tam olarak sağlamış olan ancak zamanla bu sistemi törpülemiş olan işletmeler de vardır (Ural, 2004).

1.6.2.1.Aile İşletmelerinin Finansman Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Ailenin mal varlığının az olması, finans gücünün zayıf olması, aile bireylerinin borçlanmaya sıcak bakmaması, borç alınmak istense bile finans kuruluşlarının kredi vermek istememesi veya yüksek maliyetli kredi vermeleri aile işletmelerinin finans gücünü ve büyümelerini olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında aile bireylerinin işletmeden düzensiz gelir elde etmeleri, yıl sonu karlarını işletmeye yatırmaktan çok kendi kişisel ihtiyaçları için kullanmaları da işletmenin finans gücünü olumsuz etkileyebilmektedir (Arıca, 2007:15).

Yılmaz (2004:491) da bu konuda şu saptamayı yapmaktadır: “Aile işletmelerinin finansal sorunlarından birisi de, ailenin finansal kaynaklarının işletmenin büyümesi ve rekabet edebilmesi açısından yetersiz kalması durumunda en etkin yeni finansman kaynaklarının bulunamamasıdır. Borçla finansman, işletmeye olumlu yönde finansal kaldıraç etkisi olmasına karşın, aynı zamanda işletmenin finansal riskini de arttırdığından, zamanla işletmenin uygun şartlarda borç bulamamasına da neden olabilmektedir. Ayrıca, kreditorler tarafından talep edilen faiz oranları da yüksek olacağından, işletmenin genel sermaye maliyetini de yükseltecektir. Bu da işletme için rekabet dezavantajı, dağıtılmayan karlar ve yedek akçeler yoluyla sağlanabilecek içsel kaynakların azalması anlamına gelmektedir.”

Aile işletmelerinin finansal olarak taşıyabilecekleri en önemli dezavantaj, ailenin hali hazırda mevcut olan likiditesinin veya gayrimenkulünün ihtiyaca yetecek kadar fazla olmaması ya da işletmenin borçlanma konusuna sıcak bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlama eğilimine girme olasılığıdır. Buna ilaveten, borçlanmaya sıcak bakılsa bile, ailenin mal varlığının az olması sebebiyle borç verilme istenmemesi ya da yüksek oranla kredi verilmeye çalışılması gibi durumlarda, sayılabilecek olumsuzluklardan bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, elde edilen karın dağıtılması ve işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gereken disiplinin oluşmasında zorluklarla karşılaşılabilir. Yönetimde yer alan aile bireyleri, karın bölüşümünde çocuklarının da hak sahibi olarak görülmesini isteme durumları ortaya çıkabilir. Ayrıca karın bölüşümü ile ilgili yıldan yıla değişmeyen, sabit kalan istikrarlı bir politikanın oluşturularak uygulanılmasında aile bireyleri arasında görüş ayrılıkları da görülme olasılığı yüksektir. Birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş ayrılıkları meydana gelebilir. Bu

görüş ayrılıkları çok ciddi çatışmaların meydana gelmesine neden olabilir (Yıldız, 2006:23).

1.6.2.2.Aile İşletmelerinin Yönetmel Açından Taşıdıkları Dezavantajlar

Aile işletmelerinin Yönetim açısından taşıyabilecekleri dezavantajların başında, aileden içerisinde olmayan yetenekli kişilerin aile işletmelerindeki yükselme imkanlarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almaktan kaçınmaları veya başka bir kuruma da görev almak için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. Genellikle bu tür işletmelerde üst yönetim ve önemli görevler için nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel faktör olarak kullanılması üst yönetime yükselmek ve işletmede söz sahibi olmak isteyen kişilerin, diğer işletmeleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Adam kayırma olarak bilinen kavramların (nepotism) yüksek oranlarda görüldüğü buna benzer işletmelerde, yetenekli ve bilgili kişilerden mahrum kalınma hem de, aile içinden olmayan şahısların moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma çok sık rastlanan bir durum olarak karışımıza çıkmaktadır. Sonuç itibariyle adam kayırma sebebiyle herkesçe kabullenilen kriterlere dayanan bir yönetim sistemi oluşturulmaması riski aile işletmelerinde çok önemli bir tehdit olarak kendisini hissettirir (Yıldız, 2006:24).

Aile işletmelerinin sahip olduğu en belirgin dezavantajlarından bir diğeri, işletmede hali hazırda çalışan, emek sarf eden aile bireyleriyle; herhangi bir emek sarfıyatı yaşamayan, çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ile varis seçimi konusunda yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin işletme yönetimini negatif etkileyebilmesi ihtimalidir. Buna benzer durumlarda genellikle de yüksek maliyetlerin ve verimliliğin hızlıca düşme eğilimine girmesi sonucuna varma durumu oluşabilmektedir. Aile işletmelerinin genelinde mevcut bulunan iş tanımları uygulamayı yansıtmasa da ya da bunların belirgin niteliğe sahip olmaması otorite ve rol kargaşasına yol açabilir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların kapalı olmasının koordinasyon bozukluğuna neden olacağı da aşıkardır. Böylelikle firmanın belirsizlik yaşaması ihtimali oldukça yüksek duruma gelmektedir. Keza ataerki yönetim sonucunda değişime karşı çıkma, haddinden fazla kuralcılık, adam kayırma, organizasyon bozukluğu, doğru ve zamanında alınması gereken kararların minimum olması gibi zafiyetler aile işletmelerinde rastlanması muhtemel olumsuzluklardandır. Aile

işletmelerine mahsus bir diğer dezavantaj ise, aile içi çıkarlar ile iş çıkarlarının çarpışması ve bunun sonucunda işletmede bir koordinasyon bozukluğuyla beraber maddi kazanç konusunda erime, moral ve motivasyon kaybını beraberinde getirmektedir. Bu uyumsuzluk sonucunda çatışmaların artması, iş tatmininin düşük seviyeler gelmesi, moral ve motivasyon eksikliği ile birlikte belirsizlik durumuyla da karşılaşılır. Planlamaya yönelik önemli kurumsal açıdan herhangi bir düzenlemenin yapılmaması aile işletmelerinde, yönetimden sorumlu olan kişilerin hayatını kaybetmesi veya çalışamayacak duruma gelecek bir rahatsızlık yaşaması durumunda, aile üyeleri içerisinde rekabet, işletme politikalarındaki tutarsızlık sebebiyle işletmenin ömrünü tehlikeye düşürebilir. Ayrıca başkan olarak seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili bilgi eksikliğinin olması profesyonel yöneticilerin olmadığı ve ya oldukça az olduğu aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek tutucu davranışlar (conservatism) bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilere sahip olduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin gerçekleşmesi için gerekli doğru kararların alındığı; yeni icatların ve bilimsel projelerin, çalışmaların sürekli takip edildiği ve yenilik ve gelişmelere uyum sağlama sorunu yaşamayan bir organizasyon yapısının oluşturulduğu işletmelerin var olmasını zora sokacaktır (Yıldız, 2006:25).

1.7. Aile İşletmelerinde Yaşanan Genel Sorunlar

Aile işletmeleri duygusal bir yapıya sahip olmasından dolayı bir takım sorunlarla boğuşmaktadır.

1.7.1. Aile ile İş İlişkilerinin Birbirine Karıştırılması

Aile üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri işletmeye yansır. İletişimsizliğin yaşanmaması için etkin bir iletişim yapısının var olması gerekmektedir. Kararların onaylanması, bilen kişilerin diğer bilmeyen kişilere ışık tutması, eksik kalan hususların diğer aile bireyleri tarafından bitirilmesi saygıya dayalı bir ortamın oluşmasını sağlar. Bunun tam tersini düşünmek kuralcı, katı otorite ile hareket eden, bencil ve diğer aile bireylerini önemsemeyen davranışlar sergilemek, aile şirketlerinde büyük sorunlara sebep olmaktadır. Aile üyelerinin beklentilerinin fazla olması, gereksinimlerinden çok fazla harcama yapması, iş içerisinde yaşanan olumsuzlukların aile bireylerine hissettirilmesi en büyük sorunları teşkil etmektedir (Nakıpoğlu, 2015:14).

1.7.2.Kuşaklar Arasında Yaşanan Sorunlar

Kuşak çatışmalarının en önemli sebebi aile işletmelerinde iki veya daha çok kuşağın görevlendirilmesidir. Birinci kuşak ile diğer kuşaklar arasında tecrübe, otorite, eğitim ve öğrenim ve birbirileri arasındaki iletişimde farklılıklar olabilmektedir. İkinci kuşak kurulmuş bir düzene geldiğinden, birinci kuşak gibi işleri daha ileri götürmekten ziyade daha rahat bir yaşam biçimini yeğlemektedir (Nakipoğlu, 2015:14).

Aile işletmelerinde görev ve yetkiler genellikle geleneksel yapıya göre yapılır. Aile işletmelerinde en büyük yetki kurucunundur. Kurucu, aile üyeleri arasından, bir sonraki nesil yöneticiyi seçmek ve önemli görevlere kimlerin geleceğini belirlemek zorundadır. Genelde ailenin büyük oğluna bu yetki ve sorumluluk verilir. Bu durum diğer aile bireyleri arasında kıskançlık ve önemli bir çatışma kaynağı oluşturur. Kurucu, varlıkların planlamasını yaparken de çocuklar arasında çıkabilecek paylaşım kavgalarının finansal sonuçlarını göz önüne alır.

Aile işletmelerindeki görev ve yetkiler kardeşler ve kuzenler arasında çatışmalara neden olur. Yetenek, eğitim ve deneyim açısından donanımlı kişilerin pasifiz edilmesi durumunda da sorunlar çıkar. Kayırmacılık, akrabalar veya aile üyeleri olmayan kişiler arasında da çatışmaya neden olur.

İşletmenin, görev ve yetki dağılımından dolayı ortaya çıkacak çatışmaları önlemek içinde aile işletmesinin planlama yapması, kariyer aşamalarının adil uygulanması ve belirli kriterler konulması, uygun kişilerin uygun görevlerde çalıştırılması ve çalışanların hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir.

1.7.3.Aile İşletmelerinde Büyüme Sorunları

Aile işletmelerinde yönetim konusunu incelenirken, kurucunun işletmesini büyütmek ve genişletmek isteğinin önemli konular arasında olduğu görülmektedir. Büyüme, işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarında oluşan niceliksel nitel ve nicel değişimler ve gelişmeler olarak tanımlanması mümkündür. Büyüme ve gelişme sürecinde aile işletmeleri birbirinden farklı sorunla karşı karşıya gelmektedir. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik gelişmeler ve hızlı değişen bilgi teknolojileri başarılı bir şekilde büyümek isteyen işletmelerin sürekli bir dinamizm içinde olmasını zorunlu hale getirmektedir. Gelişen ekonomilerde büyüme, başarılı işletmeler için normal bir süreç olarak gözlenmektedir. İşletmelerin çoğu küçük

büyükölükte işletme olarak faaliyet göstermektedir. Küçük işletmeler zaman içerisinde bir çok aşamadan geçerek belli bir büyüklüğe ulaşmaktadır (Koçel, vd., 1993:9).

Büyüme, maliyetlerin en aza indirildiğı üretim düzeyine kadar sürdürülmelidir. Birçok girişimci ve yönetici, işletmesini kurduğı günden itibaren işletmesini büyütmeye isteğı ile yaşamaktadır. Bu girişimciler ve yöneticiler için temel hedef büyüktür. Buna rağmen, kendilerince haklı sebeplere dayanarak sürekli küçük kalmak isteyen işletmeler ve girişimciler de bulunmaktadır (Akin, 1995:17-23).

Aile işletmeleri bağlamında kaçınılmaz olan büyüme aşamasında işletmelerin büyüme planları yapmaması, kalifiyeli eleman ve yönetici eksikliği, yerel müteşebbislerin tecrübesiz ve yeni iş kolları konusunda tam bilgiye sahip olmaması, düşük satışlar, yüksek faaliyet maliyetleri, teknolojiye uyum eksikliği, sermaye sıkıntısı, stoklama yeri sıkıntısı, alacakların tahsilatında güçlükler, verimsiz çalışma koşulları, standart olmayan ve düşük kalite ve nitelikte üretim, kaliteli hammadde sağlanmasında yaşanan sorunlar, ihtiyaç fazlası sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi yanlış kuruluş yeri seçimi gibi problemler büyümenin önündeki engellerdir. Söz konusu engellere ilave olarak ulaşım ve taşıma maliyetlerinin yüksek olması da zaten sınırlı pazar payına sahip olan işletmelerde sorunları artırmaktadır. Aile işletmelerinde girişimci doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğı zaman hem işinin başında iş görenlerle birlikte üretimde bulunmakta, hem hammadde alımı ve pazarlama ile ilgilenmekte hem de banka, vergi sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. Ancak işletme ölçeğı büyüdükçe girişimcinin her konu ile bizzat ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle girişimci önce üretim sürecindeki işini iş görenlere devretmekte ve kontrol görevini üstlenerek, katkısını daha üst konumlara çıkarmaktadır. Yani işletmede daha çok genel yönetim işlevlerini üstlenmektedir. Ancak aile işletmelerinde tepe yönetiminde işbölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir davranış biçimidir. Girişimcinin piyasa hakkındaki bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli eleman istihdamından kaçınması, yetki devretmemesi ve başka yönetici istememesi aile işletmelerinde yanlış kararlar alınmasına ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır (Börü, 1997:177).

Aile işletmelerinde yönetim yapısında karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile bireylerinden oluşmaktadır. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değışen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık hale gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeğı

karşısında, işletme bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Ayrıca yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme ve çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık hale gelmesiyle girişimci yetersiz kaldığından işletmelerde başka yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÜRETİM ALANINDA FAALİYETTE BULUNAN AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISININ İNCELENMESİ; ELAZIĞ İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

2.1.Araştırma Yapılan İşletmeler Hakkında Bilgiler

Araştırma yapılan aile işletmeler; Elazığ ilinde aktif olarak faaliyette bulunan Organize Sanayi Bölgesi (OSB), Yeni Küçük Sanayi Sitesi ve Elazığ il sınırları içerisinde bulunan aile işletmeleri arasından seçilmiştir.

2.1.1.Araştırmanın Önemi

Aile şirketleri hem ülkemizde ve hem de diğer ülkelerde ekonomiye kayıtlı olan şirketlerin yüzde 75'lik bir kısmını oluşturmaktadırlar. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarına katkılarının yanında toplumsal gelişim ve teknolojiyi uyarlamaya da çok büyük katkılar sağlayan bu işletmeler, sadece işletmenin yönetimi ile değil aynı zamanda aile üyelerinin ilişkilerini de yönetmek durumundadırlar. Aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirketin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına neden olur. Bir dizi etmenin yanında ayrıca aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile ilişkileri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve işletmelerin hala “patron merkezli” klasik yöntemlerle idare edilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir (Pazarcık, 2004:34).

Aile şirketlerinin ekonomik ve finansal durumunu etkileme gücü yüksek olan bu durum aile şirketlerinin yaşam süresini kısaltabilir.

Aile işletmelerinin ekonomik katkılarının sürdürülebilir olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılmasına ve bu araştırmalara dayanılarak aile işletmelerine yön verilmesine büyük gereksinim vardır. Özellikle Elazığ ilinde kurulu işletmelerin çoğu aile işletmesi olması nedeniyle bu şirketlerin ulusal ve uluslararası rekabette başarılı olması için aile işletmeleri ile ilgili her türlü yönetsel ve aileye ilişkin önlemlerin alınması kaçınılmaz görünmektedir. İşte bu çerçevede yapılan çalışma bir

yandan aile işletmelerine ilişkin bilimsel bilgi birikiminin artmasına ve dolayısıyla akademik çevrelerde bu kuruluşlara ilişkin yapılacak olan tartışmalarda sağlıklı bir zeminin yaratılmasına katkı sağlarken, diğer yandan uygulayıcılara yol gösterici bir niteliği olacaktır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmecilikteki değişim anlayışının ulaştığı nokta; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarla sınırlamayan, araştıran ve bulduğu bulgulara göre kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, doğru, uygun büyüklüğün peşinden koşan finansal kaynakları rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle insan kaynağı veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik ve yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla işletmecilik ve yönetim anlayışında 2000’li yıllarda patron ya da lider yönetimi ağırlıklı bir yönetim anlayışının yetersiz kaldığı söylenebilir. Bununla birlikte yönetimde ağırlık noktasının liderlikten ekip çalışmasına doğru kayması bu düşüncenin en somut delilidir.

Bu çalışmada olan ile olması gereken konulara değinilerek bir aile işletmesinin kar marjının artırılması ve şirket ömrünün arttırılması için yapılması gereken noktalara değinilecektir. Aile işletmelerinin ekonomik ve finans açısından sıkıntı yaşamaması için yapılması gereken hamlelere değinilecektir. Bu araştırma ile acaba Elazığ ilinde üretim yapan aile işletmelerinin yapması gerektiği halde bilmediğinden yapmadığı ekonomik ve finansal hamlelerin ne olduğu belirtilmiş olacaktır.

2.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket, Elazığ’da faaliyette bulunan aile işletmelerine uygulanmıştır. Bu çalışma; Elazığ il sınırları içerisinde aktif olarak faaliyette bulunan 201 aile işletmesi üzerine yapılmıştır.

2.4.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Elazığ ilinde üretim yapan aile işletmelerini kapsayacaktır. Bu çalışmada temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenecektir. Anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin

benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert ölçeği model olarak kullanılacaktır.

Likert ölçeği insanların belirli bir konuya ilişkin tavırlarını ölçmek için tasarlanmış bir yöntemdir. Verilerin analizinde SPSS paket programından yararlanılacaktır. Araştırmada kullanılacak başlıca istatistiksel yöntemler; frekans dağılımları, Anova ve T-Testi'dir.

Frekans herhangi bir nitel veya nicel değişken değerinin ana kütlede veya örneklemede kaç kez tekrarlandığını gösteren sayıdır. Aritmetik ortalama, tüm ana kütle ortalamasını temsil etmektedir. Standart sapma, verilerin ortalamaya ne kadar yakın veya uzak olduklarını belirleyen ortalamadan sapmaların kareli ortalamasıdır.

2.4.1.Hazırlanmış Olduğumuz Anket Sorularının Niteliği

Araştırmanın alan çalışması konusunda iki farklı anket formu düzenlenmiştir. Birinci grupta hazırlanmış olduğum sorular toplam 12 adetten oluşmaktadır. Çalışmamıza katılan deneklerin sosyodemografik özelliklerini ölçmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. Örneğin, hazırlanmış olduğumuz ankete katılan kişilerin, cinsiyet durumu, yaşları, öğrenim durumları gibi özellikleri belirlenmeye çalışılacaktır. İkinci grup sorular Aile İşletmelerinin Yönetim Bakımından Değerlendirilmesi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Değerlendirilmesi için hazırlanmış 30 adet sorudan meydana gelmektedir. Anketin bu kısmında 1-5 arası likert ölçeği kullanılarak sonuca gidilmesi hedeflenmiştir.

2.4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Elazığ'da üretim yapan 700 aile işletmesi oluşturmaktadır. Bu evrenden istatistiksel açıdan 201 işletme örneklem olarak seçilmiştir.

700 adet bir evren büyüklüğünde %5 güven aralığında 201 örneklem, evreni temsil edecektir. Araştırmada uygulanan anket sayısının 201 olması, olasılıklı basit tesadüfi örneklem yönteminde %5 güven aralığında evreni temsil etmektedir.

2.4.3.Anket Formunun Hazırlanması

Yapılan araştırmada anket sorularına geçilmeden önce ölçek seçilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında sosyal bilimler alanındaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

Anket formumuz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmamıza ankete katılarak destek veren kitlenin demografik özellikleri (Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu vs.) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Aile İşletmelerinin Yönetim Bakımından Değerlendirilmesi için kullanılan ölçek, üçüncü bölümde ise Aile İşletmelerinin Ekonomik ve Finansal Bakımından Değerlendirilmesine yönelik ölçek yer almaktadır.

Araştırmanın anketi hazırlandıktan sonra, güvenilirliğini test etmek amacıyla ön uygulama yapılmış ve bu ön uygulamadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket daha güvenilir bir duruma getirilmiştir.

2.4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmamıza uygun olarak seçmiş olduğumuz anketin aile şirketlerinde yapılabilmesi için çok detaylı bir araştırma sürecinden geçilmiş olup, Elazığ Ticaret ve Sanayi Odalarına bağlı bulunan aile işletmeleri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak hazırlamış olduğumuz anket soruları katılımcılara doğrudan verilmiştir. İşletmede görev alan yönetici personele anket soruları dağıtılırken işletme sahibi ile akrabalık ilişkisi bulunmaması konusunda çok titiz davranılmış, dolayısıyla hazırlamış olduğumuz anket soruları objektif kitleler tarafından doldurulmuştur. Anketlerin cevaplandırılması sürecinde, katılımcıların vermiş oldukları cevapları etkileme veya yönlendirme açısından hiç bir müdahalenin olmaması konusunda çok hassas davranıldığını söylemek mümkündür.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez-1: Aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesinde alınan kararlarda cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez-2: Aile işletmeleri ekonomik ve finansal bakımından değerlendirildiğinde cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez-3: Aile işletmelerinde kurucuların öğrenim durumlarına göre yönetim bakımından değerlendirildiğinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez-4: Aile işletmeleri ekonomik ve finansal bakımından değerlendirildiğinde öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez-5: Şirket içerisinde çalışılan departmana göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

Hipotez-6: Şirket içerisinde çalışılan departmana göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımdan değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

Hipotez-7: Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımdan değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

Hipotez-8: Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımdan değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

Hipotez-9: Hukuki durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımdan değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

Hipotez-10: Hukuki durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımdan değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

2.6.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

2.6.1.Katılımcılara Ait Betimleyici İstatistikler

Araştırmada demografik özellikler, araştırmaya katılanlara yönelik ve araştırmaya katılanların çalıştıkları aile işletmelerine yönelik olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlere ait istatistikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Katılımcıların Cinsiyeti	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	156	77,6	77,6
Kadın	45	22,4	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 201 kişinin %77,6'sını temsil eden 156 kişi erkek, %22,4'ünü temsil eden 45 kişi ise kadındır. Aile işletmelerinin erkek çalışanlara daha fazla ağırlık vermesi ve ayrıca yapılan işin ağırlığından dolayı çalışan kadın sayısının az olmasına sebep olmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcının Yaşı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	53	26,4	26,4
30-39	69	34,3	60,7
40-49	54	26,9	87,6
50 ve üzeri	25	12,4	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan toplam 201 kişinin %26,4'ünü temsil eden 53 kişi 20-29 yaş aralığında, %34,3'ünü temsil eden 69 kişi 30-39 yaş aralığında, %26,9' unu temsil eden 54 kişi 40-49 yaş aralığında,%12,4'ünü temsil eden 25 kişi ise 50 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların Öğrenim Durumları	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	4	2,0	2,0
Ortaokul	9	4,5	6,5
Lise	76	37,8	44,3
Ön Lisans	29	14,4	58,7
Lisans	69	34,3	93,0
Lisansüstü	14	7,0	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan 201 kişinin %2,0'ı temsil eden 4 kişi ilkokul mezunu, %4,5'ini temsil eden 9 kişi ortaokul mezunu, %37,8'ini temsil eden 76 kişi lise mezunu, %14,4'ünü temsil eden 29 kişi ön lisans mezunu, %34,3'ünü temsil eden 69 kişi lisans mezunu, %7,0'ını temsil eden 14 kişi lisansüstü mezunudur. Aile işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun lise ve lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların İşletmede Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel Yönetim	45	22,4	22,4
Muhasebe	48	23,9	46,3
Üretim	42	20,9	67,2
Pazarlama	42	20,9	88,1
Diğer	24	11,9	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan 201 kişinin %22,4'ünü temsil eden 45 kişi genel yönetim bölümünde, %23,9'unu temsil eden 48 kişi muhasebe bölümünde, %20,9'unu temsil eden 42 kişi üretim bölümünde, %20,9'unu temsil eden 42 kişi pazarlama bölümünde, %11,9'unu temsil eden 24 kişi diğer bölümlerde çalışmaktadır. Araştırmada aile işletmelerinde en çok istihdam edilen bölümler Genel Yönetim, Muhasebe ve Üretim ve pazarlama olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümde Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcıların Çalıştıkları Bölümde Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	12	6,0	6,0
1-5 yıl	66	32,8	38,8
6-10 yıl	54	26,9	65,7
11-20 yıl	37	18,4	84,1
20 yıldan fazla	32	15,9	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan 201 kişinin %6,0 'ını temsil eden 12 kişi 1 yıldan az, %32,8'ini temsil eden 66 kişi 1-5 yıl aralığında, %26,9'unu temsil eden 54 kişi 6-10 yıl aralığında, %18,4'ünü temsil eden 37 kişi 11-20 yıl aralığında, %15,9'unu temsil eden 32 kişi 20 yıldan fazla bir süredir işletmede şuan bulundukları bölümde çalışmaktadır. Bu anket çalışmasında göze batan en önemli husus Elazığ ilinde faaliyette bulunan aile

işletmelerinde iş tecrübeleri az olan yani 1-5 yıl aralığında çalışan personel sayılarının %32,8 gibi yüksek bir oranda diğerlerinden fazla olmasıdır.

2.6.2.İşletmeye Ait Betimleyici Özellikler

Tablo 6. İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı

İşletmelerin Faaliyet Yılları	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl arası	15	7,5	7,5
6-10 yıl arası	35	17,4	24,9
11-15 yıl arası	53	26,4	51,2
16-20 yıl arası	37	18,4	69,7
20 yıldan fazla	61	30,3	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan 201 aile işletmesinin %7,5'ini temsil eden 15 işletme 1-5 yıl aralığında, %17,4'ünü temsil eden 35 işletme 6-10 yıl aralığında, %26,4'ünü temsil eden 53 işletme 11-15 yıl aralığında, %18,4'ünü temsil eden 37 işletme 16-20 yıl aralığında, %30,3'ünü temsil eden 61 işletme 20 yıldan fazla bir süredir aktif olarak faaliyet göstermektedir.

Tablo 7. Anket Çalışmasına Katılan Aile İşletmelerinin Dağılımı

Aile İşletmesi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	201	100	100
Hayır	0	0	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan 201 işletmenin %100'ünü temsil eden 201 işletme aile işletmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Aile İşletmesinde Çalışanların Şirket Sahibine olan Yakınlığı

Şirket Sahibine Olan Yakınlık	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Babam-Annem	57	28,4	28,4
Kardeşim	17	8,5	36,8
Dayım-Amcam	30	14,9	51,7
Diğer	97	48,3	100,0
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan 201 kişinin %28,4'ünü temsil eden 57 kişi anne veya babasının şirketinde, %8,5'ini temsil eden 17 kişi kardeşinin sahip olduğu şirkette, %14,9'unu temsil eden 30 kişi dayısı veya amcasının sahip olduğu şirkette, %48,3'ünü temsil eden 97 kişi ise diğer aile bireylerinin şirketlerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 9. Aile İşletmesinin Yönetim Organında Çalışan Profesyonel Yönetici Sayısı

Profesyonel Yönetici Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	83	41,3	41,3
1	75	37,3	78,6
2	31	15,4	94,0
4 ve üstü	12	6,0	100,0
Toplam	201	100,0	

Yapmış olduğumuz araştırmaya katılan 201 aile işletmesinin %41,3'ünü temsil eden 83 aile işletmesinde profesyonel yönetici sayısı 0, %37,3'ünü temsil eden 75 aile işletmesinde 1 profesyonel yönetici, %15,4'ünü temsil eden 31 aile işletmesinde 2 profesyonel yönetici %6,0'ını temsil eden 12 aile işletmesinde 4 ve üzeri profesyonel yönetici çalışmış olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Aile İşletmeleri Sahiplerinin Aynı Zamanda İşletmede Yönetici Olma Durumları

İşletme sahipleri yönetici midir?	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	195	97,0	97,0
Hayır	6	3,0	100
Toplam	201	100	

Yapmış olduğumuz araştırmaya katılan 201 aile işletmesinin %97,0'ını temsil eden 195 aile işletmesinde, aile işletmesi sahiplerinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi konumunda olduğu, %3,0'ını temsil eden 6 aile işletmesinde işletme sahipleri aynı zamanda yönetici pozisyonunda olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak yapılan araştırma neticesinde aile işletmeleri sahiplerinin büyük çoğunluğunun aynı zamanda işletmenin de yöneticisi olarak görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 11. Anket Çalışmasına Katılan Aile İşletmelerinin Hukuki Yapıları

Aile İşletmesinin Hukuki Yapısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Şahıs İşletmesi	97	48,3	48,3
Limited Şirket	85	42,3	90,5
Anonim Şirket	19	9,5	100
Toplam	201	100	

Araştırmaya katılan 201 aile işletmesinin %48,3'ünü temsil eden 97 aile işletmesi Şahıs İşletmesi, %42,3'ünü temsil eden 85 aile işletmesi Limited Şirket, %9,5'ini temsil eden 19 Aile işletmesi ise Anonim Şirket olduğu görülmektedir. Yapılmış olan bu analizde Limited şirket ile Şahıs işletmelerinin oransal olarak birbirine yakınlığı dikkatlerden kaçmamalıdır.

Tablo 12. Anket Çalışmasına Katılan Aile İşletmelerinin Faaliyet Konusu

Faaliyet Konusu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gıda	63	31,3	31,3
Makine Sanayi	24	11,9	43,3
Orman Sanayi	12	6,0	49,3
Madencilik	9	4,5	53,7
Diğer	93	46,3	100
Toplam	201	100	

Araştırmaya katılan toplam 201 aile işletmesinin %31,3'ünü temsil eden 63 işletme gıda alanında, %11,9'unu temsil eden 24 aile işletmesi makine sanayi alanında, %6,0'ını temsil eden 12 aile işletmesi orman sanayi alanında, %4,5'ini temsil eden 9 aile işletmesi madencilik alanında, %46,3'ünü temsil eden 93 aile işletmesi ise bunların dışında farklı alanlarda faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 13. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiye Duyulan İhtiyaç

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	10,0	10,0
Katılmıyorum	37	18,4	28,4
Kararsızım	7	3,5	31,8
Katılıyorum	53	26,4	58,2
Kesinlikle Katılıyorum	84	41,8	100
Toplam	201	100	

“Aile işletmelerinin büyümesindeki en önemli etken finansal alanda profesyonel yöneticiye duyulan ihtiyaçtır” sorusuna katılımcıların %10,0’ını temsil eden 20 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 18,4’ünü temsil eden 37 kişi katılmıyorum, %3,5’ini temsil eden 7 kişi kararsızım, %26,4’ünü temsil eden 53 kişi katılıyorum, %41,8’ini temsil eden 84 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Buradan da anlaşılabacağı üzere aile işletmelerinin büyümesindeki en önemli etken profesyonel yöneticiye duyulan ihtiyaçtır.

Tablo 14. Aile Bireylerinin Yetki ve Sorumluluk Devrine Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	38	18,9	18,9
Katılmıyorum	45	22,4	41,3
Kararsızım	15	7,5	48,8
Katılıyorum	71	35,3	84,1
Kesinlikle Katılıyorum	32	18,4	100
Toplam	201	100	

“Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluk devri aile bireylerinin kararına göre belirlenmelidir” sorusuna 201 katılımcının %18,9’unu temsil eden 38 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 22,4’ünü temsil eden 45 kişi katılmıyorum, %7,5’ini temsil eden 15 kişi kararsızım, %35,3’ünü temsil eden 71 kişi katılıyorum, %18,4’ünü temsil eden 32 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 15. Aile Fertlerine Aynı Pozisyonda Çalışanlardan Daha Az Ücret Ödenmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	100	49,8	49,8
Katılmıyorum	44	21,9	71,6
Kararsızım	9	4,5	76,1
Katılıyorum	29	14,4	90,5
Kesinlikle Katılıyorum	19	9,5	100
Toplam	201	100	

“İşletmemizde aynı pozisyonda çalışanlardan aile ferdi olanlara daha az ücret ödenmektedir” sorusuna 201 katılımcının %49,8’ini temsil eden 100 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 21,9’unu temsil eden 44 kişi katılmıyorum, %4,5’ini temsil eden 9 kişi kararsızım, %14,4’ünü temsil eden 29 kişi katılıyorum, %9,5’ini temsil eden 19 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu analiz neticesinde aile ferdi olanlara daha az ücret verilmediği oransal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 16. İşletme Yönetiminde Profesyonel Yöneticilerin Yer Alma Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	8,5	8,5
Katılmıyorum	17	8,5	16,9
Kararsızım	6	3,0	19,9
Katılıyorum	68	33,8	53,7
Kesinlikle Katılıyorum	93	46,3	100
Toplam	201	100	

“İşletme yönetiminde profesyonel yöneticiler yer almalıdır” sorusuna 201 katılımcının % 8,5’ini temsil eden 17 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 8,5’ini temsil eden 17 kişi katılmıyorum, %3,0’ını temsil eden 6 kişi kararsızım, %33,8’ini temsil eden 68 kişi katılıyorum, %46,3’ünü temsil eden 93 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu analiz neticesinde aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin yer alması sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 17. Kurumsal Yönetim Sürecinde Tek Karar Mekanizmasının İşletme Sahibi Olduğunu Gösteren Analiz

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	57	28,4	28,4
Katılmıyorum	35	17,4	45,8
Kararsızım	23	11,4	57,2
Katılıyorum	25	12,4	69,7
Kesinlikle Katılıyorum	61	30,3	100
Toplam	201	100	

“Kurumsal yönetim sürecinde tek karar mekanizması işletme sahibidir” sorusuna 201 katılımcının % 28’4’ünü temsil eden 57 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 17,4’ünü temsil eden 35 kişi katılmıyorum, %11,4’ünü temsil eden 23 kişi kararsızım, %12,4’ünü temsil eden 25 kişi katılıyorum, %30,3’ünü temsil eden 61 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 18. Tüm Çalışanlara Sosyal Haklar Bakımından Eşitlik Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	10,4	10,4
Katılmıyorum	13	6,5	16,9
Kararsızım	17	8,5	25,4
Katılıyorum	61	30,3	55,7
Kesinlikle Katılıyorum	89	44,3	100
Toplam	201	100	

“Sosyal haklar konusunda tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir.” sorusuna 201 katılımcının % 10’4’ünü temsil eden 21 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 6,5’ini temsil eden 13 kişi katılmıyorum, %8,5’ini temsil eden 17 kişi kararsızım, %30,3’ünü temsil eden 61 kişi katılıyorum, %44,3’ünü temsil eden 89 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu analiz sonucunda sosyal haklar konusunda katılımcıların büyük çoğunluğu eşit hakkın var olduğuna göre cevap vermişlerdir.

Tablo 19. Üretim Stratejilerinin Belirlenmesinde Güncel Ekonomik Göstergelerden Yararlanma Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	13,4	13,4
Katılmıyorum	20	10,0	23,4
Kararsızım	17	8,5	31,8
Katılıyorum	62	30,8	62,7
Kesinlikle Katılıyorum	75	37,3	100
Toplam	201	100	

“Üretim stratejilerimiz belirlenirken güncel ekonomik göstergelerden yararlanılmaktadır.” sorusuna 201 katılımcının % 13,4’ünü temsil eden 27 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 10,0’ını temsil eden 20 kişi katılmıyorum, %8,5’ini temsil eden 17 kişi kararsızım, %30,8’ini temsil eden 62 kişi katılıyorum, %37,3’ünü temsil eden 75 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını veren kişi sayısı güncel ekonomik göstergelerin aile işletmelerinde üretim stratejilerini belirledi kanaatini hakim kılmaktadır.

Tablo 20. Yönetimde Kuşak Değişimi Sırasında Zihniyetler Arasındaki Çatışma Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	37	18,4	18,4
Katılmıyorum	34	16,9	35,3
Kararsızım	31	15,4	50,7
Katılıyorum	49	24,4	75,1
Kesinlikle Katılıyorum	50	24,9	100
Toplam	201	100	

“Yönetimde kuşak değişimi sırasında zihniyetler arasında bir çatışma yaşanır.” sorusuna 201 katılımcının % 18,4’ünü temsil eden 37 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 16,9’unu temsil eden 34 kişi katılmıyorum, %15,4’ünü temsil eden 31 kişi kararsızım, %24,4’ünü temsil eden 49 kişi katılıyorum, %24,9’unu temsil eden 50 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 21. Yönetimde Kuşak Değişimi Sırasında Mali Konulardaki Çatışma Durumu.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	50	24,9	24,9
Katılmıyorum	31	15,4	40,3
Kararsızım	22	10,9	51,2
Katılıyorum	52	25,9	77,1
Kesinlikle Katılıyorum	46	22,9	100
Toplam	201	100	

“Yönetimde kuşak değişimi sırasında mali konularda bir çatışma yaşanır.” sorusuna 201 katılımcının % 24,9’ünü temsil eden 50 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 15,4’ünü temsil eden 31 kişi katılmıyorum, %10,9’unu temsil eden 22 kişi kararsızım, %25,9’unu temsil eden 52 kişi katılıyorum, %22,9’unu temsil eden 46 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 22. Şirket Başarısında Yöneticinin Katkısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	85	42,3	42,3
Katılmıyorum	35	17,4	59,7
Kararsızım	27	13,4	73,1
Katılıyorum	30	14,9	88,1
Kesinlikle Katılıyorum	24	11,9	100
Toplam	201	100	

“Doğrudan müdahaleniz olmadan şirketinizin başarı ile yoluna devam edebileceği kanaati hakimdir.” sorusuna 201 katılımcının % 43,3’ünü temsil eden 85 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 17,4’ünü temsil eden 35 kişi katılmıyorum, %13,4’ünü temsil eden 27 kişi kararsızım, %14,9’unu temsil eden 30 kişi katılıyorum, %11,9’unu temsil eden 24 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların yarıdan fazlası doğrudan müdahale olmadan şirketin başarılı bir şekilde faaliyet gösteremeyeceği görüşünü yansıtmıştır.

Tablo 23. Aile İşletmelerinde Yönetimin Kuşaktan Kuşağa Değişimi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	10,9	10,9
Katılmıyorum	17	8,5	19,4
Kararsızım	21	10,4	29,9
Katılıyorum	72	35,8	65,7
Kesinlikle Katılıyorum	69	34,3	100
Toplam	201	100	

“Aile işletmelerinde yönetim kuşaktan kuşağa devralınmaktadır.” sorusuna 201 katılımcının % 10,9’unu temsil eden 22 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 8,5’ini temsil eden 17 kişi katılmıyorum, %10,4’ünü temsil eden 21 kişi kararsızım, %35,8’ini temsil eden 72 kişi katılıyorum, %34,3’ünü temsil eden 69 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu aile işletmelerinde yönetimin kuşaktan kuşağa devredildiği yönündedir.

Tablo 24. İşletmede Çalışanların Aile Bireyleri Arasından Seçilme Durumları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	60	29,9	29,9
Katılmıyorum	52	25,9	55,7
Kararsızım	19	9,5	65,2
Katılıyorum	41	20,4	85,6
Kesinlikle Katılıyorum	29	14,4	100
Toplam	201	100	

“İşletmede çalışanlar aile bireyleri arasından seçilmektedir.” sorusuna 201 katılımcının % 29,9’unu temsil eden 60 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 25,9’unu temsil eden 52 kişi katılmıyorum, %9,5’ini temsil eden 19 kişi kararsızım, %20,4’ünü temsil eden 41 kişi katılıyorum, %14,4’ünü temsil eden 29 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 25. Aile İşletmeleri Yeni Jenerasyon Teknoloji İmkan ve Kabiliyetlerini Yakından Takip Etme Durumu.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	15,9	15,9
Katılmıyorum	68	33,8	49,8
Kararsızım	19	9,5	59,2
Katılıyorum	37	18,4	77,6
Kesinlikle Katılıyorum	45	22,4	100
Toplam	201	100	

“Aile işletmeleri yeni jenerasyon teknoloji imkan ve kabiliyetlerini daha yakından takip eder.” sorusuna 201 katılımcının % 15,9’unu temsil eden 32 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 33,8’ini temsil eden 68 kişi katılmıyorum, %9,5’ini temsil eden 19 kişi kararsızım, %18,4’ünü temsil eden 37 kişi katılıyorum, %22,4’ünü temsil eden 45 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu analiz neticesinde oransal olarak aile işletmeleri yeni jenerasyon teknoloji imkan ve kabiliyetleri yakından takip etmedikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 26. Aile İşletmelerinde Finansal Kararlarda Çalışanların Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	44	21,9	21,9
Katılmıyorum	30	14,9	36,8
Kararsızım	8	4,0	40,8
Katılıyorum	56	27,9	68,7
Kesinlikle Katılıyorum	63	31,3	100
Toplam	201	100	

“Aile işletmelerinde finansal kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınmalıdır” sorusuna 201 katılımcının % 21,9’unu temsil eden 44 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 14,9’unu temsil eden 30 kişi katılmıyorum, %4,0’ını temsil eden 8 kişi kararsızım, %27,9’unu temsil eden 56 kişi katılıyorum, %31,3’ünü temsil eden 63 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Yapılan analiz neticesinde alınan finansal kararlarda çalışanların da görüşleri alınarak hareket edildiği sonucuna varabiliriz.

Tablo 27. Alınan Finansman Kararlarında İkinci Bir Planın Gereklilik Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	10,9	10,9
Katılmıyorum	19	9,5	20,4
Kararsızım	27	13,4	33,8
Katılıyorum	67	33,3	67,2
Kesinlikle Katılıyorum	66	32,8	100
Toplam	201	100	

“İşletmemize alınan finansman kararlarında her zaman ikinci bir plan yer almaktadır” sorusuna 201 katılımcının % 10,9’unu temsil eden 22 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 9,5’ini temsil eden 19 kişi katılmıyorum, %13,4’ünü temsil eden 27 kişi kararsızım, %33,3’ünü temsil eden 67 kişi katılıyorum, %32,8’ini temsil eden 66 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu sonuca göre aile işletmelerinde büyük çoğunlukla alternatif finansman kararları mevcuttur.

Tablo 28. Alınan Finansman Kararların Güncellenebilme Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,0	4,0
Katılmıyorum	6	3,0	7,0
Kararsızım	16	8	14,9
Katılıyorum	78	38,8	53,7
Kesinlikle Katılıyorum	93	46,3	100
Toplam	201	100	

“İşletmemizin almış olduğu finansman kararlarının konjonktürel şartlara göre değiştirilmesi gerekmektedir.” sorusuna 201 katılımcının % 4’ünü temsil eden 8 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 3,0’ını temsil eden 6 kişi katılmıyorum, %8,0’ını temsil eden 16 kişi kararsızım, %38,8’ini temsil eden 78 kişi katılıyorum, %46,3’ünü temsil eden 93 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Konjoktürel şartlara göre finansal kararların değiştirilmesi görüşünün hakim olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Finansal Tabloların Hazırlanması.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	92	45,8	45,8
Katılmıyorum	26	12,9	58,7
Kararsızım	20	10,0	68,7
Katılıyorum	28	13,9	82,6
Kesinlikle Katılıyorum	35	17,4	100
Toplam	201	100	

“İşletmemize finansal tablolar kanuni zorunluluktan dolayı hazırlanmaktadır” sorusuna 201 katılımcının % 45,8’ini temsil eden 92 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 12,9’unu temsil eden 26 kişi katılmıyorum, %10,0’ını temsil eden 20 kişi kararsızım, %13,9’unu temsil eden 28 kişi katılıyorum, %17,4’ünü temsil eden 35 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 30. Muhasebe Servisinde Uzman Personel Çalıştırma Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	11,4	11,4
Katılmıyorum	13	6,5	17,9
Kararsızım	24	11,9	29,9
Katılıyorum	73	36,3	66,2
Kesinlikle Katılıyorum	68	33,8	100
Toplam	201	100	

“Muhasebe servisinde çalışan personeller alanında uzman kişilerden oluşmaktadır.” sorusuna 201 katılımcının % 11,4’ünü temsil eden 23 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 6,5’ini temsil eden 13 kişi katılmıyorum, %11,9’unu temsil eden 24 kişi kararsızım, %36,3’ünü temsil eden 73 kişi katılıyorum, %33,8’ini temsil eden 68 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu analiz neticesinde katılımcıların büyük çoğunluğu aile işletmelerinde muhasebe servisinde çalışanların büyük çoğunluğunun alanında uzman kişilerden oluştuğu görüşünü vermişlerdir.

Tablo 31. İşletmenin Denetiminde Dış Denetimin Varlığı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	86	42,8	42,8
Katılmıyorum	43	21,4	64,2
Kararsızım	16	8,0	72,1
Katılıyorum	39	19,4	91,5
Kesinlikle Katılıyorum	17	8,5	100
Toplam	201	100	

“İşletmenin denetimi için denetim firmalarından destek alınmaktadır” sorusuna 201 katılımcının % 42,8’ini temsil eden 86 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 21,4’ünü temsil eden 43 kişi katılmıyorum, %8,0’ını temsil eden 16 kişi kararsızım, %19,4’ünü temsil eden 39 kişi katılıyorum, %8,5’ini temsil eden 17 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Kişilere yöneltilen bu soru neticesinde aile işletmelerinin kendi denetimlerini yaparken denetim firmalarından herhangi bir destek almadığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 32. Nakit Çıkışlarının Tedbir Programlarına Uygunluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	12,4	12,4
Katılmıyorum	25	12,4	24,9
Kararsızım	42	20,9	45,8
Katılıyorum	77	38,3	84,1
Kesinlikle Katılıyorum	32	15,9	100
Toplam	201	100	

“İşletme tarafından yapılan nakit çıkışları, daha önceden alınması gereken tedbir programları doğrultusunda gerçekleştirilir” sorusuna 201 katılımcının % 12,4’ünü temsil eden 25 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 12,4’ünü temsil eden 25 kişi katılmıyorum, %20,9’unu temsil eden 42 kişi kararsızım, %38,3’ünü temsil eden 77 kişi katılıyorum, %15,9’unu temsil eden 32 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 33. İşletmeye Finansal Kaynak Aktarımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	37	18,9	18,9
Katılmıyorum	31	15,4	33,8
Kararsızım	25	12,4	46,3
Katılıyorum	48	23,9	70,1
Kesinlikle Katılıyorum	60	29,9	100
Toplam	201	100	

“İşletmeye sağlanan kaynaklar finansal piyasalardan sağlanır” sorusuna 201 katılımcının % 18,9’unu temsil eden 37 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 15,4’ünü temsil eden 31 kişi katılmıyorum, %12,4’ünü temsil eden 25 kişi kararsızım, %23,9’unu temsil eden 48 kişi katılıyorum, %29,9’unu temsil eden 60 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 34. Aile Kurumu Tarafından Sağlanan Fonlar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	20,4	20,4
Katılmıyorum	13	6,5	26,9
Kararsızım	21	10,4	37,3
Katılıyorum	64	31,8	69,2
Kesinlikle Katılıyorum	62	30,8	100
Toplam	201	100	

“İşletmeye gerekli olan fonlar aile kurumu tarafından sağlanır” sorusuna 201 katılımcının % 20,4’ünü temsil eden 41 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 6,5’ini temsil eden 13 kişi katılmıyorum, %10,4’ünü temsil eden 21 kişi kararsızım, %31,8’ini temsil eden 64 kişi katılıyorum, %30,8’ini temsil eden 62 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 35. İş Yaşamının Ticari Hayatın Gereklerine Göre Düzenlenmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	6	3,0	3,0
Kararsızım	23	11,4	14,4
Katılıyorum	91	45,3	59,7
Kesinlikle Katılıyorum	81	40,3	100
Toplam	201	100	

“İş yaşamının ticari hayatın gereklerine göre düzenlenmesi, gerekmektedir” sorusuna 201 katılımcının % 0’ını temsil eden 0 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 3,0’ını temsil eden 6 kişi katılmıyorum, %11,4’ünü temsil eden 23 kişi kararsızım, %45,3’ünü temsil eden 91 kişi katılıyorum, %40,3’ünü temsil eden 81 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Yapılan bu analiz neticesinde ankete katılan kişilerin büyük çoğunluğu iş yaşamının ticari hayatın gereklerine göre düzenlenmesi gerektiği kanaatini ortaya koymuştur.

Tablo 36. Teşvik ve Desteklemelerden Yararlanılma Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,0	2,0
Katılmıyorum	13	6,5	8,5
Kararsızım	12	6,0	14,4
Katılıyorum	90	44,8	59,2
Kesinlikle Katılıyorum	82	40,8	100
Toplam	201	100	

“Teşvik ve desteklemelerden yararlanılması için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir” sorusuna 201 katılımcının % 2,0’ını temsil eden 4 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 6,5’ini temsil eden 13 kişi katılmıyorum, %6’sını temsil eden 12 kişi kararsızım, %44,8’ini temsil eden 90 kişi katılıyorum, %40,8’ini temsil eden 82 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çıkan bu sonuç neticesinde ankete katılan kişilerin yaklaşık olarak %80’i Teşvik ve desteklemelerden yararlanılması için gerekli çalışmaların yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Tablo 37. Aile Fertlerine Az Ücret Ödenmesinin Maliyet ile Olan İlişkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	101	50,2	50,2
Katılmıyorum	38	18,9	69,2
Kararsızım	21	10,4	79,6
Katılıyorum	20	10,0	89,6
Kesinlikle Katılıyorum	21	10,4	100
Toplam	201	100	

“Aile fertlerine az ücret ödenmesi maliyet düşüşünü sağlamaktadır” sorusuna 201 katılımcının % 50,2’sini temsil eden 101 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 18,9’unu temsil eden 38 kişi katılmıyorum, %10,4’ünü temsil eden 21 kişi kararsızım, %10,0’ını temsil eden 20 kişi katılıyorum, %10,4’ünü temsil eden 21 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çıkan sonuca göre ankete katılan kişilerin yaklaşık olarak %65’i aile fertlerine az ücret ödenmesi maliyet düşüşünü sağlamayacağı görüşünü ortaya koymaktadırlar.

Tablo 38. Ekonomik ve Finansal Kararlarda Aile Bireylerinin Öngörülerine Önem Verilmesi Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	5,5	5,5
Katılmıyorum	33	16,4	21,9
Kararsızım	41	20,4	42,3
Katılıyorum	73	36,3	78,6
Kesinlikle Katılıyorum	43	21,4	100
Toplam	201	100	

“Ekonomik ve finansal kararlarda aile bireylerinin öngörülerine önem verilir” sorusuna 201 katılımcının % 5,5’ini temsil eden 11 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 16,4’ünü temsil eden 33 kişi katılmıyorum, %20,4’ünü temsil eden 41 kişi kararsızım, %36,3’ünü temsil eden 73 kişi katılıyorum, %21,42’ünü temsil eden 43 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Ankete katılan katılımcıların büyük çoğunluğu ekonomik ve finansal kararlarda aile bireylerinin görüş ve düşüncelerine önem verildiği yönünde karar kılmışlardır.

Tablo 39. Finansman Kararlarda Alternatiflerin Olması Gerekliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,5	3,5
Katılmıyorum	20	10,0	13,4
Kararsızım	17	8,5	21,9
Katılıyorum	90	44,8	66,7
Kesinlikle Katılıyorum	67	33,3	100
Toplam	201	100	

“Finansman kararlarda alternatiflerimiz her zaman için mevcuttur” sorusuna 201 katılımcının % 3,5’ini temsil eden 7 kişi kesinlikle katılmıyorum, % 10,0’ını temsil eden 20 kişi katılmıyorum, %8,5’ini temsil eden 17 kişi kararsızım, %44,8’ini temsil eden 90 kişi katılıyorum, %33,3’ünü temsil eden 67 kişi ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çıkan sonuca göre ankete katılan katılımcıların yaklaşık %75’i aile işletmelerinin almış olduğu finansal kararlarda mutlaka alternatif kararlarda mevcut olduğu kanaatini ortaya koymuşlardır.

2.6.3. Cinsiyet Bakımından Bağımsız T Testinin Anket Çalışmasına Uygulanması

Tablo 40. Cinsiyete Göre Aile İşletmelerinin Yönetim Bakımından T Testi ile Değerlendirilmesi

Bağımsız Örnekler Testi										
		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Eşitlik için t-testi						
		F	P	t	df	P. (2-tailed)	Ortalama farkı	Std. Hata Farkı	% 95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Yönetim Bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Eşit Varyans Varsayıldı	,272	,602	-2,410	199	,017	-,21059	,08736	-,38286	-,03831
	Eşit farklar varsayılmadı			-2,453	73,239	,017	-,21059	,08584	-,38165	-,03952
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Eşit Varyans Varsayıldı	3,050	,082	-2,061	199	,041	-,13834	,06712	-,27069	-,00599
	Eşit farklar varsayılmadı			-2,328	87,430	,022	-,13834	,05943	-,25645	-,02022

Yapmış olduğumuz çalışma neticesinde cinsiyete göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi bağımsız t testi ile incelenmiştir. P değeri=0,017<0.05 olduğundan dolayı cinsiyete göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Cinsiyete göre aile işletmeleri yönetim bakımından değerlendirildiğinde farklılık göstermektedir.” ifadesi T testi analizi ile kabul edilmiştir.

Cinsiyete göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımında değerlendirilmesi bağımsız t testi ile incelenmiştir. P değeri=0, ,041<0.05 olduğundan cinsiyete göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Cinsiyete göre aile işletmeleri ekonomik ve finansal bakımından değerlendirildiğinde farklılık göstermektedir.” ifadesi T testi analizi ile kabul edilmiştir.

2.6.4.Öğrenim Durumu Açısından Anket Çalışmasına Anova Testinin Uygulanması

Tablo 41. Öğrenim Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetim ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi

ANOVA						
		Kareler toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	5,313	5	1,063	4,205	,001
	Gruplar içinde	49,280	195	,253		
	Toplam	54,593	200			
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	3,706	5	,741	5,112	,000
	Gruplar içinde	28,270	195	,145		
	Toplam	31,976	200			

Öğrenim durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesini anova testi yapılmıştır. P değeri=0,001<0.05 olduğundan öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Öğrenim durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir” ifadesi Anova analizi ile kabul edilmiştir

Öğrenim durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımında değerlendirilmesini anova testi yapılmıştır. P değeri=0,000<0.05 olduğundan öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Öğrenim durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir” ifadesi Anova analizi ile kabul edilmiştir.

Tablo 42. Öğrenim Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetim ile Ekonomik ve Finansal Bakımdan Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması

Çoklu Karşılaştırmalar							
Tukey HSD							
Bağımlı Değiş.	(I) Öğrenim durumunuz?	(J) Öğrenim durumunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
						Alt sınır	Üst Sınır
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	İlkokul	Ortaokul	-,06410	,30209	1,000	-,9336	,8054
		Lise	,04262	,25806	1,000	-,7001	,7854
		Önlisans	-,01923	,26871	1,000	-,7927	,7542
		Lisans	-,21128	,25815	,964	-,9543	,5318
		Lisansüstü	-,55325	,28744	,390	-1,3806	,2741
	Ortaokul	İlkokul	,06410	,30209	1,000	-,8054	,9336
		Lise	,10672	,17747	,991	-,4041	,6175
		Önlisans	,04487	,19263	1,000	-,5096	,5993
		Lisans	-,14717	,17760	,962	-,6584	,3640
		Lisansüstü	-,48915	,21799	,223	-1,1166	,1383
	Lise	İlkokul	-,04262	,25806	1,000	-,7854	,7001
		Ortaokul	-,10672	,17747	,991	-,6175	,4041
		Önlisans	-,06185	,11154	,994	-,3829	,2592
		Lisans	-,25389*	,08293	,030	-,4926	-,0152
		Lisansüstü	-,59587*	,15118	,002	-1,0310	-,1607
	Önlisans	İlkokul	,01923	,26871	1,000	-,7542	,7927
		Ortaokul	-,04487	,19263	1,000	-,5993	,5096
		Lise	,06185	,11154	,994	-,2592	,3829
		Lisans	-,19204	,11175	,521	-,5137	,1296
		Lisansüstü	-,53402*	,16872	,022	-1,0196	-,0484

	Lisans	İlkokul	,21128	,25815	,964	-,5318	,9543
		Ortaokul	,14717	,17760	,962	-,3640	,6584
		Lise	,25389*	,08293	,030	,0152	,4926
		Önlisans	,19204	,11175	,521	-,1296	,5137
		Lisansüstü	-,34198	,15133	,216	-,7776	,0936
	Lisansüstü	İlkokul	,55325	,28744	,390	-,2741	1,3806
		Ortaokul	,48915	,21799	,223	-,1383	1,1166
		Lise	,59587*	,15118	,002	,1607	1,0310
		Önlisans	,53402*	,16872	,022	,0484	1,0196
		Lisans	,34198	,15133	,216	-,0936	,7776
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	İlkokul	Ortaokul	-,43791	,22881	,397	-1,0965	,2207
		Lise	-,49682	,19546	,117	-1,0594	,0658
		Önlisans	-,53782	,20352	,092	-1,1236	,0480
		Lisans	-,71233*	,19553	,005	-1,2751	-,1496
		Lisansüstü	-,74208*	,21771	,010	-1,3687	-,1155
	Ortaokul	İlkokul	,43791	,22881	,397	-,2207	1,0965
		Lise	-,05891	,13442	,998	-,4458	,3280
		Önlisans	-,09991	,14590	,983	-,5198	,3200
		Lisans	-,27442	,13452	,324	-,6616	,1128
		Lisansüstü	-,30417	,16511	,441	-,7794	,1711
	Lise	İlkokul	,49682	,19546	,117	-,0658	1,0594
		Ortaokul	,05891	,13442	,998	-,3280	,4458
		Önlisans	-,04099	,08448	,997	-,2842	,2022
		Lisans	-,21551*	,06281	,009	-,3963	-,0347
		Lisansüstü	-,24526	,11450	,270	-,5748	,0843
	Önlisans	İlkokul	,53782	,20352	,092	-,0480	1,1236
		Ortaokul	,09991	,14590	,983	-,3200	,5198
		Lise	,04099	,08448	,997	-,2022	,2842
		Lisans	-,17451	,08464	,312	-,4181	,0691
		Lisansüstü	-,20427	,12779	,601	-,5721	,1635
	Lisans	İlkokul	,71233*	,19553	,005	,1496	1,2751
		Ortaokul	,27442	,13452	,324	-,1128	,6616
		Lise	,21551*	,06281	,009	,0347	,3963
		Önlisans	,17451	,08464	,312	-,0691	,4181
		Lisansüstü	-,02975	,11462	1,000	-,3597	,3002
	Lisansüstü	İlkokul	,74208*	,21771	,010	,1155	1,3687
		Ortaokul	,30417	,16511	,441	-,1711	,7794
		Lise	,24526	,11450	,270	-,0843	,5748
		Önlisans	,20427	,12779	,601	-,1635	,5721
		Lisans	,02975	,11462	1,000	-,3002	,3597

*. Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.030 < 0.05$ olduğundan Lise ile lisans düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.005 < 0.05$ olduğundan İlkokul ile lisansüstü düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.022 < 0.05$ olduğundan Önlisans ile lisansüstü düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.030 < 0.05$ olduğundan Lise ile lisans düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi P değeri= $0.030 < 0.05$ olduğundan ilkokul ile lisans düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi P değeri= $0.010 < 0.05$ olduğundan ilkokul ile lisansüstü düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi P değeri= $0.009 < 0.05$ olduğundan lise ile lisans düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi P değeri= $0.005 < 0.05$ olduğundan lisans ile ilkokul düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi P değeri= $0.030 < 0.05$ olduğundan lisans ile lise düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi P değeri= $0.030 < 0.05$ olduğundan lisansüstü ile ilkokul düzeyleri arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 43. Şirket Sahibine veya Kurucuya Yakınlık Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi

ANOVA						
		Kareler toplamı	Df	Kareler Ort	F	P
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	4,801	3	1,600	6,331	,000
	Gruplar içinde	49,793	197	,253		
	Toplam	54,593	200			
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	3,640	3	1,213	8,436	,000
	Gruplar içinde	28,336	197	,144		
	Toplam	31,976	200			

Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesine anova testi yapılmıştır. P değeri=0,000<0.05 olduğundan şirket sahibine veya kurucuya yakınlık düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” İfadesi Anova testi ile kabul edilmiştir.

Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesine Anova testi yapılmıştır. . P değeri=0,000<0.05 olduğundan şirket sahibine veya kurucuya yakınlık düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” ifadesi Anova testi ile kabul edilmiştir.

Tablo 44. Şirket Sahibine veya Kurucuya Yakınlık Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması

Çoklu Karşılaştırma								
Bağımlı Değişken		(I) Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?	(J) Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
							Alt sınır	Üst Sınır
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Tukey HSD	Babam-Annem	Kardeşim	,06910	,14589	,965	-,3089	,4471
			Dayım-Amcam	,25283	,11467	,126	-,0443	,5500
			Diğer	,34935*	,08344	,000	,1332	,5655
		Kardeşim	Babam-Annem	-,06910	,14589	,965	-,4471	,3089
			Dayım-Amcam	,18373	,15989	,660	-,2306	,5980
			Diğer	,28026	,13920	,187	-,0804	,6409
		Dayım-Amcam	Babam-Annem	-,25283	,11467	,126	-,5500	,0443
			Kardeşim	-,18373	,15989	,660	-,5980	,2306
			Diğer	,09653	,10603	,799	-,1782	,3713
		Diğer	Babam-Annem	-,34935*	,08344	,000	-,5655	-,1332
			Kardeşim	-,28026	,13920	,187	-,6409	,0804
			Dayım-Amcam	-,09653	,10603	,799	-,3713	,1782
	Games-Howell	Babam-Annem	Kardeşim	,06910	,15669	,971	-,3625	,5007
			Dayım-Amcam	,25283	,09706	,052	-,0016	,5072
			Diğer	,34935*	,09290	,002	,1066	,5921
		Kardeşim	Babam-Annem	-,06910	,15669	,971	-,5007	,3625
			Dayım-Amcam	,18373	,14641	,601	-,2280	,5955
			Diğer	,28026	,14369	,243	-,1263	,6868
		Dayım-Amcam	Babam-Annem	-,25283	,09706	,052	-,5072	,0016
			Kardeşim	-,18373	,14641	,601	-,5955	,2280
			Diğer	,09653	,07426	,566	-,0987	,2917
		Diğer	Babam-Annem	-,34935*	,09290	,002	-,5921	-,1066
			Kardeşim	-,28026	,14369	,243	-,6868	,1263
			Dayım-Amcam	-,09653	,07426	,566	-,2917	,0987
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Tukey HSD	Babam-Annem	Kardeşim	,23756	,11006	,139	-,0476	,5227
			Dayım-Amcam	-,16284	,08651	,239	-,3870	,0613
			Diğer	,18992*	,06294	,015	,0268	,3530
		Kardeşim	Babam-Annem	-,23756	,11006	,139	-,5227	,0476
			Dayım-Amcam	-,40041*	,12062	,006	-,7129	-,0879
			Diğer	-,04765	,10501	,969	-,3197	,2244
		Dayım-Amcam	Babam-Annem	,16284	,08651	,239	-,0613	,3870
			Kardeşim	,40041*	,12062	,006	,0879	,7129
			Diğer	,35276*	,07999	,000	,1455	,5600
		Diğer	Babam-Annem	-,18992*	,06294	,015	-,3530	-,0268

			Kardeşim	,04765	,10501	,969	-,2244	,3197
			Dayım-Amcam	-,35276*	,07999	,000	-,5600	-,1455
	Games- Howell	Babam-Annem	Kardeşim	,23756	,10594	,140	-,0541	,5292
			Dayım-Amcam	-,16284	,07384	,131	-,3567	,0310
			Diğer	,18992*	,06660	,026	,0163	,3636
		Kardeşim	Babam-Annem	-,23756	,10594	,140	-,5292	,0541
			Dayım-Amcam	-,40041*	,10436	,004	-,6893	-,1115
			Diğer	-,04765	,09937	,963	-,3263	,2310
		Dayım-Amcam	Babam-Annem	,16284	,07384	,131	-,0310	,3567
			Kardeşim	,40041*	,10436	,004	,1115	,6893
			Diğer	,35276*	,06405	,000	,1839	,5216
		Diğer	Babam-Annem	-,18992*	,06660	,026	-,3636	-,0163
			Kardeşim	,04765	,09937	,963	-,2310	,3263
			Dayım-Amcam	-,35276*	,06405	,000	-,5216	-,1839

*. Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesinde P değeri=0.002<0.05 olduğundan şirket sahibi ve Kurucuya yakınlık konusunda Babası veya annesinin şirketinde çalışan kişilerin diğerleri arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi sorularına verilen yanıtlar neticesinde P değeri=0.0015<0.05 olduğundan şirket sahibi ve Kurucuya yakınlık konusunda Babası veya annesinin şirketinde çalışan kişilerin diğerleri arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark olduğundan bahsedilebilir.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi sorularına verilen yanıtlar neticesinde P değeri=0.006<0.05 olduğundan şirket sahibi ve Kurucuya yakınlık konusunda kardeşinin şirketinde çalışan kişilerin Dayısının veya amcasına ait şirketlerde çalışan kişilere göre arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark olduğu test edilmiştir.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi sorularına verilen yanıtlar neticesinde P değeri=0.000<0.05 olduğundan şirket sahibi veya Kurucuya yakınlık konusunda dayısının veya amcasının şirketinde çalışan kişilerin

diğerlerine ait şirketlerde çalışan kişilere göre aralarında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı bir fark olduğu test edilmiştir.

2.6.5.Mesleki Açıdan Verilen Cevaplara Anova testinin Uygulanması

Tablo 45. Şirket İçerisinde Çalışılan Departmanlara Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi

ANOVA						
		Kareler toplamı	Df	Kareler Ort	F	P
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	,155	4	,039	,140	,967
	Gruplar içinde	54,438	196	,278		
	Toplam	54,593	200			
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	,181	4	,045	,279	,892
	Gruplar içinde	31,795	196	,162		
	Toplam	31,976	200			

Şirket içerisinde çalışılan departmanlara göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesine ilişkin sorulara verilen cevaplar için anova testi yapılmıştır. P değeri=0,0967>0.05 olduğundan herhangi bir fark test edilmemiştir.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Şirket içerisinde çalışılan departmana göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” ifadesi Anova analizi ile kabul edilmemiştir.

Şirket içerisinde çalışılan departmanlara göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesine ilişkin sorulara verilen cevaplar için anova testi yapılmıştır. P değeri=0,0892>0.05 olduğundan herhangi bir fark test edilmemiştir.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Şirket içerisinde çalışılan departmana göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” ifadesi Anova analizi ile kabul edilmemiştir.

2.6.6.Aile İşletmesinin Hukuki Durumu Bakımından Yapılan Anket Çalışmasına Anova Testinin Uygulanması

Tablo 46. Hukuki Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi

ANOVA						
		Kareler toplamı	Df	Kareler Ort	F	P
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	,627	2	,314	1,151	,319
	Gruplar içinde	53,966	198	,273		
	Toplam	54,593	200			
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	,969	2	,485	3,094	,048
	Gruplar içinde	31,007	198	,157		
	Toplam	31,976	200			

Aile işletmelerinin hukuki yapısı durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesine ilişkin sorulara verilen yanıtlara anova testi yapılmıştır. P değeri=0,319>0.05 olduğundan anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Hukuki durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” İfadesi Anova testi ile kabul edilmiştir.

Aile işlerinin hukuki yapısı durumuna göre aile işletmelerinin Ekonomik ve Finansal Bakımından değerlendirilmesine ilişkin sorulara verilen yanıtlara anova testi yapılmıştır. P değeri=0,048<0.05 olduğundan aile işletmelerinin hukuki yapıları bakımından verilen cevaplarda anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmamızın hipotezini oluşturan “Hukuki durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımdan değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” İfadesi Anova testi ile kabul edilmiştir.

Tablo 47. Hukuki Durumuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testinin Çoklu Karşılaştırması

Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı Değişken: Ekonomik Ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması						
LSD						
(I) İşletmenizin hukuki yapısı nedir?	(J) İşletmenizin hukuki yapısı nedir?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
Şahıs İşletmesi	Limited Şirket	,08774	,05890	,138	-,0284	,2039
	Anonim Şirket	-,15590	,10117	,125	-,3554	,0436
Limited Şirket	Şahıs İşletmesi	-,08774	,05890	,138	-,2039	,0284
	Anonim Şirket	-,24365*	,10312	,019	-,4470	-,0403
Anonim Şirket	Şahıs İşletmesi	,15590	,10117	,125	-,0436	,3554
	Limited Şirket	,24365*	,10312	,019	,0403	,4470

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi sorularına verilen yanıtlar neticesinde P değeri=0.0019<0.05 olduğundan Aile işletmesinin hukuki yapısı konusunda verilen cevaplarda Limited Şirket ile anonim şirkette çalışan kişilerin sorulara verdiği cevaplar arasında anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir.

2.6.7.Aile İşletmesinin Faaliyet Konusu Bakımından Anket Çalışmasına Anova testinin Uygulanması

Tablo 48. Faaliyet Konusuna Göre Aile İşletmelerinin Yönetimi ile Ekonomik ve Finansal Bakımından Anova Testi ile Değerlendirilmesi

ANOVA						
		Kareler toplamı	Df	Kareler Ort	F	P
Ekonomik ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	2,266	4	,567	3,738	,006
	Gruplar içinde	29,709	196	,152		
	Toplam	31,976	200			
Yönetim bakımından Değerlendirilme Ortalaması	Kareler toplamı	1,988	4	,497	1,852	,120
	Gruplar içinde	52,605	196	,268		
	Toplam	54,593	200			

Çoklu Karşılaştırma						
Bağımlı değişken: Ekonomik Ve Finansal Bakımdan Değerlendirilme Ortalaması						
LSD						
(I) İşletmenizin faaliyet konusu nedir?	(J) İşletmenizin faaliyet konusu nedir?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
Gıda	Makine Sanayi	-,11778	,09054	,195	-,2963	,0608
	Orman Sanayi	-,03190	,12152	,793	-,2715	,2078
	Madencilik	-,38157*	,13776	,006	-,6532	-,1099
	Diğer	,08435	,06276	,181	-,0394	,2081
Makine Sanayi	Gıda	,11778	,09054	,195	-,0608	,2963
	Orman Sanayi	,08588	,13673	,531	-,1838	,3555
	Madencilik	-,26379	,15134	,083	-,5623	,0347
	Diğer	,20213*	,08870	,024	,0272	,3771
Orman Sanayi	Gıda	,03190	,12152	,793	-,2078	,2715
	Makine Sanayi	-,08588	,13673	,531	-,3555	,1838
	Madencilik	-,34967*	,17168	,043	-,6882	-,0111
	Diğer	,11625	,12015	,334	-,1207	,3532
Madencilik	Gıda	,38157*	,13776	,006	,1099	,6532
	Makine Sanayi	,26379	,15134	,083	-,0347	,5623
	Orman Sanayi	,34967*	,17168	,043	,0111	,6882
	Diğer	,46592*	,13655	,001	,1966	,7352
Diğer	Gıda	-,08435	,06276	,181	-,2081	,0394
	Makine Sanayi	-,20213*	,08870	,024	-,3771	-,0272
	Orman Sanayi	-,11625	,12015	,334	-,3532	,1207
	Madencilik	-,46592*	,13655	,001	-,7352	-,1966

*. Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.006 < 0.05$ olduğundan Aile işletmesinin faaliyet konusu bakımından Gıda alanında faaliyet gösteren kişiler ile Madencilik iş kolunda faaliyet gösteren kişiler arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.024 < 0.05$ olduğundan Aile işletmesinin faaliyet konusu bakımından Makine Sanayi alanında faaliyet gösteren kişiler ile diğer iş kollarında faaliyet gösteren kişiler arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.043 < 0.05$ olduğundan Aile işletmesinin faaliyet konusu bakımından Madencilik alanında faaliyet gösteren kişiler ile Orman sanayi iş kollarında faaliyet gösteren kişiler arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark vardır.

Aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesinde P değeri= $0.001 < 0.05$ olduğundan Aile işletmesinin faaliyet konusu bakımından Madencilik alanında faaliyet gösteren kişiler ile diğer iş kollarında faaliyet gösteren kişiler arasında sorulara verdiği cevaplar bakımından anlamlı fark olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ticaret hayatında uzun süre varlığını koruyabilen birçok aile işletmesinde, ekonomik ve finansal açıdan belli planlamaların yapılmaması, iş ve aileye ilişkin görevlerin belirlenememesi gibi durumların varlığı ile karşılaşmıştır. Özellikle iş ve aile ilişkisinin belirlenmesi aile şirketlerinin sürekliliği için çok önemli bir faktördür.

Aile işletmelerinin en temel özelliği olan son sözü aile reisinin söylemesi, son kararı alanın yine bu kişinin tekelinde bulunması yanlış kararların alınmasına zemin hazırlamaktadır. Bu sebeptir ki Aile işletmelerinde alınması gereken kararlar çalışan personellerin de görüşünün alınması gerektiğini vurgulamakta fayda görmekteyim. Bu sayede daha objektif kararlar alınarak hareket etme olasılığı artmaktadır.

Cinsiyete göre aile işletmeleri yönetim ile ekonomik ve finansal bakımından değerlendirildiğinde farklılık gösterdiği analiz edilmiştir. Bu da bize Bay ve Bayanlar açısından işletmenin ekonomik göstergelerine olan bakış açılarının farklı olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Bu çalışmamızda karşımıza çıkan diğer bir sonuç Elazığ ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin çok köklü olduğu halde 1-5 yıl aralığında çalışan personel sayılarının yüksek bir orandan oluşması tecrübe konusunda sıkıntı yaratabilecek bir husus olarak göze batmaktadır. Daha kalifiyeli eleman ve profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi için çalışmaların yapılması gerektiği aşıkardır. Çalışanların dürüst, kabiliyetli, güvenilir ve işe bağlılıkları gibi değişkenlerin aile işletmesini de daha iyi seviyelere taşıyacak değerler olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Personel istihdam edilirken sadece aile ile kan bağı aranmamalı yetenekli, kabiliyetli elemanlar istihdam edilmelidir.

Şirket içerisinde farklı departmanlarda görevli olan personelin aile işletmesinin yönetim bakımından değerlendirmesi analizinde farklı sonuçlar ortaya koyması bize her departmanın olaylara bakış açılarının farklı olduğu kanaatini uyandırmaktadır. Bu sebeptir ki objektif kararlar alınırken her departmanın görüşünün ayrı ayrı alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

Aile işletmelerinde üretim stratejilerinin belirlenmesi aşamasında güncel ekonomik göstergelerin hassasiyetle takip edildiği belirlenmiştir. Böylece şirket karşısına çıkabilecek her türlü olumsuz ekonomik koşullar karşısında kendisini piyasaya daha iyi adapta etme şansını bulabilecektir.

İşletmelerin daha uzun yıllar boyunca ticari hayatını sürdürebilmesi iyi yönetilmesine bağlıdır. Ancak aile işletmelerinde iyi yönetimi ortaya koyabilmek, çok zor bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi yönetilen aile şirketleri büyüyeceklerdir. Özellikle Eğitim ve tecrübe bakımından kendilerini ispatlayan aile üyelerinin tercih edilmesi gerekmektedir. Tamamen şaibeli işe alımlar veya işten çıkarmaların var olması ailelerde istenmeyen durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

Aile işletmelerinin kalıcılığını ve sürdürülebilirliğini sağlamada kurumsal yapıya önem verilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde gerekli görülen alanlarda nitelikli personel istihdamı sağlanmalı ve bu konuda özellikle kurum içi personeline kendilerini geliştirmeleri açısından sürekli eğitim faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Danışma sadece aile bireyleri arasında değil, konuyla ilgili uzman, müşavir ve diğer danışmanlarında katılacağı bir yapıyla oluşturulmalıdır.

Güncel gelişmeleri takip edebilmek açısından şirketlerde aile bireylerinin teknoloji ve finansal okuryazarlık seviyelerinin artırılması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişen konjoktürel durumları analiz etmede bu tür okuryazarlıkların pek çok faydasının olduğu aşikar bir durumdur.

Aile şirketleri açısından çok önemli olarak görünen bağımsızlık diğer işletmelerle ve sektörlerle işbirliği yapabilmenin önüne geçmemelidir. Özellikle işletmenin pozitif çıkarları doğrultusunda bağımsızlıklarından bazı ödünler verebilmeleri gerekmektedir.

Şirket istihdam politikalarında özellikle alt kademe birimler için ailesel ve yerel faktörlerin yerine liyakat unsuru gözetilerek bilgili, deneyimli iş tanımı çerçevesine uyacak personellere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde işletmede üretim ve işleyişle ilgili pek çok sıkıntı karşımıza çıkabilecektir.

Yapmış olduğumuz bu araştırma neticesinde ortaya koyduğumuz hipotezlerin geçerlilik durumlarını şöyle özetlemek mümkün olacaktır:

- “Cinsiyete göre aile işletmeleri yönetim bakımından değerlendirildiğinde farklılık göstermektedir.” Hipotezimiz yapmış olduğumuz T Testi analizi ile doğrulanmıştır.

- “Cinsiyete göre aile işletmeleri ekonomik ve finansal bakımından değerlendirildiğinde farklılık göstermektedir.” Hipotezimiz yapmış olduğumuz T Testi analizi ile doğrulanmıştır.
- “Öğrenim durumuna göre aile işletmeleri yönetim bakımından değerlendirildiğinde farklılık göstermektedir.” Hipotezimiz yapmış olduğumuz Anova analizi ile doğrulanmıştır.
- “Öğrenim durumuna göre aile işletmeleri ekonomik ve finansal bakımından değerlendirildiğinde farklılık göstermektedir.” Hipotezimiz yapmış olduğumuz Anova analizi ile doğrulanmıştır.
- “Şirket içerisinde çalışılan departmana göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” Hipotezimiz yapmış olduğumuz Anova analizi ile reddedilmiştir.
- “Şirket içerisinde çalışılan departmana göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” Hipotezimiz yapmış olduğumuz Anova analizi ile reddedilmiştir.
- Araştırmamızın diğer bir hipotezini oluşturan “Şirket sahibine veya kurucuya yakınlık durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” İfadesi Anova testi ile kabul edilmiştir.
- “Hukuki durumuna göre aile işletmelerinin yönetim bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” İfadesi anova testi ile reddedilmiştir.
- Araştırmamızın diğer bir hipotezini oluşturan “Hukuki durumuna göre aile işletmelerinin ekonomik ve finansal bakımından değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.” İfadesi Anova testi ile kabul edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Sengül, A., & Çapraz, B. (2004), ‘‘Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar’’, *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (Editör: Tamer Koçel)*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, ss.257-262.
- Akdemir, A., (2003); *Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*. Türkmen Kitabevi.
- Akgemici, T., & Sevinç, İ., (2004), ‘‘Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi’’, *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (Editör: Tamer Koçel)*, İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, ss.515-516.
- Alacaklıoğlu, H. (2004); *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İSO Yayınları, No: 2004/5, İstanbul.
- Alayoğlu, Nihat (2003); *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları Yay. No. 42, İstanbul
- Alkara, İbrahim, (2006); ‘‘Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği’’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,
- ALPUGAN, O. (1998), *Küçük İşletmeler*, Alfa Yayıncılık, Ankara.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., & Üner, N. (1995); *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Ankara Sanayi Odası, (ASO), (2005); *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- ARICA, M. (2007), ‘‘Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay’da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma’’, *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Hatay*.
- Ateş, M. F. (2009); *Aile Şirketleri*, Doğan Kitapçılık, İstanbul.

- Brenes E.R., Madrigal K., Molina-Navorro G.E., (2006), ‘‘Family Business Structure and Succession: Critical Topics In Latin Amerika Experience’’, *Journal of Business Research*, Volume: 59, 372-374
- Develi, N. (2008), ‘‘Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği’’, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli,
- Ertürk, M. (2009); İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2005); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Genç N., Karcıoğlu F. (2004), ‘‘Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama’’, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, İstanbul.
- Getz, Donald & Nilsson Per Ake, (2004), ‘‘Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm’’, *Denmark, Tourism Management*.
- Günver, B. A. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Gümüştekin, E.G., (2005), ‘‘KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği’’, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.6 S.1, (71-93), Sivas.
- Güngör Ak, B. (2010), ‘‘Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği’’.
- Günver, A. B. (2004), ‘‘Aile İşletmelerinin Geleceği’’, *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, ss.169-171.
- İlter, H. M. (2001), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları

- İşeri, M. ve Çağlar, N. (2004); “1998-2002 Döneminde IMKB Şirketlerinde Performans Belirleyicileri”, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 140.
- Karalar, R., Özalp, İ., Mavis, F., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., et al. (2001), Genel İşletme, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:704.
- Karpuzoğlu, E. (2000), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru, (2001); Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Kebeci, T., (2011); Aile İşletmelerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.
- KIRIM, Arman (2001); Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KİRACI,M., (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Koçel, T. (2003); İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları İstanbul.
- Küçük O., (2005); Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Miller D., Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella A.A. Jr., (2007), “Are Family Firm Really Superior Performans, Journal of Corporate Finance”, *In Press, Corrected Proof, Available On Line*
- Mucuk, İ. (1993); Modern İşletmecilik, Der Yayınları, Murat İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Müftüoğlu M.T. & Durukan T., (2004); Girişimcilik ve KOBİ’ler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ongar, C, (2011), “Profesyonel Yöneticilerin Aile işletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.

- Özalp, Ş., Timur, N., Koçel, T., Geylan, R., Odabaşı, Y., Erdoğan, N., et al. (1998); Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özdemir S., Ersöz H.Y., Sarioglu I., (2006); İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2006-45, İstanbul.
- Özgen, H. (1977); Endüstri ve İşletme Yönetimi, Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.
- Öztürk, V. (2006); Şirketler Muhasebesi, Tutibay, İstanbul.
- Sağlam N. (2006). "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, s. 499-510.
- Schmidt, H. W., & Tantenbaum, R. (2000); Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü Farklılıkları Yönetmek (Çeviren: İbrahim Bingöl), MESS Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M. (2002), Ekonominin Lokomotifini KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Tanta, G., Latif, H., & Uçkun, G. (2004), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Sakarya İli Örneği", 1. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (Editör: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, ss.549-587.
- Taşhan, A.,(2010), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Tikici M. ve Uluyol O., (2006), "Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider-Yönetici Önerisi", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, s.459-468 Türkmen Kitabevi.
- ULUYOL, Osman, (2004), Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres Yayıncılık, Malatya.
- Ünver Akingüç, B., (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 140.

Yıldırım, A.,F., (2007), “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerler Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.*

Yıldız, A, (2006), ‘‘Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya’daki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma’’, *Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.*

Yılmaz Dicle, N., (2009); Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma.

E- KAYNAKLAR

http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/5d49c4270c527dabca1d9123be2acc6e.pdf

http://www.muratkoseoglu.com.tr/doc/forum/sirket_yapilari_ve_kurulus_asamalari.pdf

<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/307462-sirket-nedir-sirket-turleri-hakkinda.html>

<http://www.turkticaretrehberi.com/ozel/turkticaretrehberi/50/ticari-sirket-turleri>

<http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/15884-komandit-sirketler-genel-bilgileri.html#ixzz3b8lcU4dG>

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C5%9Eah%C4%B1s%20%C5%9Eirketleri.pdf

http://www.argonltd.com.tr/?i=icerik_goster.php&id=21

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=1940>

http://tr.wikipedia.org/wiki/Kolektif_%C5%9Firket

<http://www.ordusmmmo.org.tr/admin/dosya/sirkulerler/sirku-1.pdf>

http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletme_ekonomisi_siniflandirilmasi.htm

https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc047/kanuntbmmc047/kanuntbmmc04700440.pdf

http://tr.wikipedia.org/wiki/Kamu_%C4%B0ktisadi_Kurulu%C5%9Fu

<http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/03/atasayar.pdf>

EKLER

Ek 1. Tez Orijinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Taner KAYA
Öğrenci Numarası	111216124
Enstitü Anabilim Dalı	İŞLETME
Programı	İŞLETME
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr.Öğr.Üyesi Özcan DEMİR
Tez Başlığı (Türkçe)	ÜRETİM ALANINDA FAALİYETTE BULUNAN AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL YAPISININ İNCELENMESİ: ELAZIĞ İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

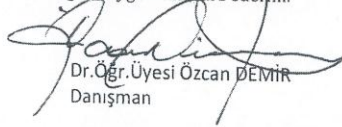
Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 77 sayfalık kısmına ilişkin, 05/07/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 30' Dur.

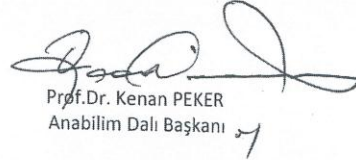
Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


Dr.Öğr.Üyesi Özcan DEMİR
Danışman


Prof. Dr. Kenan PEKER
Anabilim Dalı Başkanı

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

Ek 2. Anket Formu

Değerli Yönetici/Çalışan,

Elinizdeki anket çalışması Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans kapsamında hazırlanan ‘Üretim Alanında Faaliyette Bulunan Aile İşletmelerinin Ekonomik ve Finansal Yapısının İncelenmesi’’ başlıklı tez konusunun uygulama kısmına yönelik hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak başka hiçbir kişi, kurum ya da kuruluşa verilemeyecektir. İlginiz için teşekkür ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Özcan DEMİR

Mali Hizmetler Uzmanı Taner KAYA

Aşağıda yer alan ifadelerden kendinize ve işletmenize uygun olanı işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?

☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız?

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50’den fazla

3. Öğrenim durumunuz?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

4. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

☐ Genel Yönetim ☐ Muhasebe ☐ Üretim ☐ Pazarlama ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

5. Kaç yıldır bu bölümde çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 20 yıldan fazla

6. İşletmeniz kaç yıllık bir işletmedir?

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 20’den fazla

7. Çalıştığınız işletme aile işletmesi midir?

☐ Evet ☐ Hayır

8. Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?

☐ Babam/ Annem

☐ Kardeşim

☐ Dayım/ Amcam

☐ Diğer

9. Şirketinizin Yönetim kurulunda kaç tane profesyonel yönetici yer almaktadır?

☐ 0

☐ 1

☐ 2

☐ 4 ve üstü

10. İşletme sahibi (sahipleri) aynı zamanda işletmede yönetici midir?

☐ Evet ☐ Hayır

11. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

☐ Şahıs İşletmesi ☐ Limited Şirket ☐ Anonim Şirket ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

12. İşletmenizin faaliyet konusu nedir?

☐ Gıda ☐ Makine Sanayi ☐ Orman Sanayi ☐ Madencilik ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz)

13. AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	1	2	3	4	5
13.1. Aile işletmelerinin büyümesindeki en önemli etken finansal alanda profesyonel yöneticiye duyulan ihtiyaçtır.					
13.2. Aile işletmelerinde etki ve sorumluluk devri aile bireylerinin kararına göre belirlenmelidir.					
13.3. İşletmemizde aynı pozisyonda çalışanlardan aile ferdi olanlara daha az ücret ödenmektedir.					
13.4. İşletme yönetiminde profesyonel yöneticiler yer almalıdır.					
13.5. Kurumsal yönetim sürecinde tek karar mekanizması işletme sahibidir.					
13.6. Sosyal haklar konusunda tüm çalışanlar eşit haklara sahiptir.					
13.7. Üretim stratejilerimiz belirlerken güncel ekonomik göstergelerden yararlanılmaktadır.					
13.8. Yönetimde kuşak değişimi sırasında zihniyetler arasında bir çatışma yaşanır.					
13.9. Yönetimde kuşak değişimi sırasında mali konularda bir çatışma yaşanır.					
13.10. Doğrudan müdahaleniz olmadan şirketinizin başarı ile yoluna devam edebileceği kanaati hakimdir.					
13.11. Aile işletmelerinde yönetim kuşaktan kuşağa devralınmaktadır.					
13.12. İşletmede çalışanlar aile bireyleri arasından seçilmektedir.					
13.13. Aile işletmeleri yeni jenerasyon teknoloji imkan ve kabiliyetlerini daha yakından takip eder.					
14. AİLE İŞLETMELERİNİN EKONOMİK VE FİNANSAL BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ					
14.1. Aile işletmelerinde finansal kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınmalıdır.					
14.2. İşletmemize alınan finansman kararlarında her zaman ikinci bir plan yer almaktadır.					
14.3. Aile işletmelerinde karar vericilerin belirli periyotlarda finansman eğitimi almaları gerekmektedir.					
14.4. İşletmemizin almış olduğu finansman kararlarının konjonktürel şartlara göre değiştirilmesi gerekmektedir.					
14.5. İşletmemize finansal tablolar kanuni zorunluluktan dolayı hazırlanmaktadır.					
14.6. Muhasebe servisinde çalışan alanında uzman personel çalışmaktadır.					
14.7. Finansman kararları verilirken önceki yıl ekonomik verilerle karşılaştırma yapılmaktadır.					
14.8. İşletmenin denetimi için denetim firmalarından destek alınmaktadır.					
14.9. İşletmenin ekonomik durumu sürekli izlenmektedir.					
14.10 İşletme tarafından yapılan nakit çıkışları, daha önceden alınması gereken tedbir programları doğrultusunda gerçekleştirilir.					
14.11. İşletmeye sağlanan kaynaklar finansal piyasalardan sağlanır.					
14.12. İşletmeye gerekli olan fonlar aile kurumu tarafından sağlanır.					
14.13. İş yaşamının ticari hayatın gereklerine göre düzenlenmesi, gerekmektedir.					
14.14. Teşvik ve desteklemelerden yararlanılması için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.					
14.15. Aile fertlerine az ücret ödenmesi maliyet düşüşünü sağlamaktadır.					
14.16. Ekonomik ve finansal kararlarda aile bireylerinin öngörülerine önem verilir.					
14.17. Finansman kararlarda alternatiflerimiz her zaman için mevcuttur.					

Aşağıda yer alan ifadelerden işletmenize uygun olanını işaretleyiniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

Ek 3. Etik Kurul Kararı

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

ETİK KURUL KARARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACININ ADI SOYADI
24.03.2015	06	07	Yrd. Doç. Dr. Özcan DEMİR

KARAR

“Üretim Alanında Faaliyette Bulunan Aile İşletmelerinin Ekonomik ve Finansal Yapısının İncelenmesi: Elazığ İlinde Yapılan Bir Araştırma” konulu çalışma etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN (Başkan)		İmza	
Prof. Dr. Engin ŞAHNA (Üye)	İmza	Prof. Dr. Neriman ÇOLAKOĞLU (Üye)	İmza
Prof. Dr. Sefa KAZANÇ (Üye)	İmza	Prof. Dr. Süleyman Serdar KOCA (Üye)	İmza
Doç. Dr. Erdal TAŞKIN (Üye)	İmza	Doç. Dr. Demet ÇİÇEK (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Fatih FIRDOLAŞ (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yalın Kılıç TÜREL (Üye)	İmza
Doç. Dr. Ertan EVİN (Üye)	Bulunmadı	Doç. Dr. Alper Osman ÖĞRENMİŞ (Üye)	İmza
Doç. Dr. Murat SUNKAR (Üye)	İmza	Doç. Dr. Yüksel SAVUCU (Üye)	Bulunmadı
Doç. Dr. Funda GÜLCÜ BULMUŞ (Üye)	İmza	Yrd. Doç. Dr. Nurhan HALİSDEMİR (Üye)	İmza

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Elazığ'ın Karakoçan ilçesinde doğan Taner KAYA; ilk ve orta öğrenimini Karakoçan'da, Lise Öğrenimini Elazığ'da tamamlamıştır. 2001 yılında Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde başladığı lisans öğrenimini 2006 yılında şeref derecesiyle tamamlayarak mezun olmuştur.

2011 yılında Maliye Bakanlığı Gelir Uzman Yardımcısı olarak başladığı iş hayatını sırasıyla aynı yıl içerisinde Fırat Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nda Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı ve 2014 yılından itibaren de Mali Hizmetler Uzmanı olarak sürdürmeye devam etmektedir.

