



**T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE BÜTÇE
UYGULAMALARININ İŞLETME PLANLAMASI VE
FAALİYETLERİNİN KONTROLÜ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ŞENTÜRK

BURSA 2021 YILI



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNDE BÜTÇE
UYGULAMALARININ İŞLETME PLANLAMASI VE
FAALİYETLERİNİN KONTROLÜ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ŞENTÜRK

**Danışman:
Doç. Dr. Orhan BOZKURT**

**İkinci Danışman:
Prof. Dr. Rahmi YÜCEL**

BURSA 2021

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Mustafa ŞENTÜRK
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı : Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIV + 104
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Danışman:
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. Orhan BOZKURT
İkinci Danışman:
Prof. Dr. Rahmi YÜCEL

Ülkemizdeki işletmelerin birçoğu aile işletmesi olarak faaliyet göstermekte ve işletmenin bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılması ile işletmelerde sürdürülebilirlik sağlanmaktadır. Bu bakımdan aile işletmelerinin sonraki nesillere aktarımını sağlıklı bir şekilde yürütebilenlerde işletmelerin belirli bir olgunluk ve kurumsallık seviyesini yakalamış olmaları beklenmektedir. Bu işletmelerde süreklilik ve beraberinde olgunluk seviyelerinin yakalanması açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin belirli dönemler halinde hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmada performans dayalı metodolojilerin esas alınması kritik bir öneme sahiptir. Bu metodolojilerin hayata geçirilmesinde ise bütçe uygulamaları ve bu uygulamaların aile işletmelerinde stratejik yönetim ilkeleri doğrultusunda planlama ve faaliyetlerin kontrolüne olan katkısının ne derecede başarılı olduğu bu çalışmada araştırılmıştır.

Bütçelerin özellikle aile işletmelerinde işletme performansına arzu edilen katkıyı sağlayabilmesi için bütçeleme süreçleri ve uygulama aşamalarındaki katılımcı davranışlarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede tasarlanan çalışmada, işletme bütçeleri ve aile işletmeleri geniş bir çerçevede açıklanarak işletmenin planlanması ve faaliyetlerin kontrolünün belirleyicisi olarak bütçe uygulamaları, bütçenin algılanan önemi, bütçesel kontrol sistemi, bütçesel planlama ve bütçe uygulama stratejisi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada, Bursa ilinde bütçeleme

süreçlerinde görev alan 175 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen verilerin, kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analiziyle elde edilen sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında bütçe uygulama stratejisini benimseyerek faaliyet gösteren aile işletmelerinde bütçelerin kullanılmasının getireceği performans artışı ve bu sayede bütçe kontrol sisteminin faydası da anlamlı şekilde artmaktadır. Çalışmada ayrıca bütçe uygulama stratejisinin bütçesel planlama ve bütçenin algılanan önemi üzerinden anlamlı bir artışa neden olan önemli bir öncül olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan aile işletmelerinde bütçe uygulama stratejisinin bütçeye atfedilen önemin artmasını ve bütçe planlamasına zemin hazırlayarak planlama etkinliğini artırarak bütçe kontrol sistemi ve organizasyonel performansı dolaylı olarak pozitif şekilde etkilemesi suretiyle aile işletmelerinde planlama ve faaliyetlerin kontrolüne katkı sağladığı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Aile
İşletmeleri
Mobilya
Sektörü

Bütçe
Uygulamaları

Bütçe
Planlama

İşletme
Planlaması

İşletme
Faaliyetlerin
Kontrolü

ABSTRACT

Name and Surname : Mustafa ŞENTÜRK
University : Bursa Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Accounting and Auditing
Degree Awarded : Master
Page Number : XIV + 104
Degree Date : / / 20.....
Supervisor(s) Supervisor:
Doç. Dr. Orhan BOZKURT
Second Supervisor:
Prof. Dr. Rahmi YÜCEL

THE EFFECT OF BUDGET IMPLEMENTATIONS ON BUSINESS PLANNING AND CONTROL OF THE ACTIVITIES IN FAMILY-OWNED BUSINESSES AND ONE IMPLEMENTATION

Many of the businesses in our country operate as family-owned businesses and sustainability is ensured in businesses by transferring the business from one generation to the next. In this respect, it is expected that those who can carry out the transfer of family businesses to the next generations in a healthy way will have achieved a certain level of maturity and institutionalism. When these enterprises are evaluated in terms of continuity and the attainment of maturity levels, it is of critical importance for enterprises to set targets in certain periods and to take performance-based methodologies as a basis in reaching these targets. In the implementation of these methodologies, budget applications and the contribution of these applications to the planning and control of activities in line with strategic management principles in family businesses were investigated in this study.

In order for budgets to provide the desired contribution to business performance,

especially in family businesses, it is necessary to understand the participant behaviors in the budgeting processes and implementation stages. In the study designed in this framework, explaining the business budgets and family businesses in a wide framework, it is aimed to examine the relationships between budget practices, the perceived importance of the budget, the budgetary control system, budgetary planning and budget implementation strategy as the determinant of the planning of the enterprise and the control of the activities. In this context, in the study, the results obtained by the partial least square structural equation analysis of the data obtained through the questionnaire from 175 participants who took part in the budgeting processes in the province of Bursa are included. In the light of the findings obtained, the performance increase of the use of budgets in family businesses operating by adopting the budget implementation strategy and the benefit of the budget control system increase significantly. The study also found that the budget implementation strategy is an important antecedent that causes a significant increase in budgetary planning and the perceived importance of the budget. In this respect, it has been determined that the budget implementation strategy in family businesses increases the importance attributed to the budget and contributes to the control of planning and activities in family businesses by indirectly affecting the budget control system and organizational performance by increasing the planning efficiency by laying the groundwork for budget planning.

Keywords:

Family-owned
Businesses

Budget
Implementations

Budget
Planning

Business
Planning

Control of the
Activities in
Businesses

Furniture
Sector

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, ülkemizde de yaygın olan aile işletmelerinde bütçe uygulamaları kapsamındaki; bütçe uygulama stratejisi, bütçenin algılanan önemi, bütçe planlama, bütçe kontrol sistemi ve organizasyonel performansın işletmenin planlanması ve faaliyetlerinin kontrolü üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu çerçevede Bursa ilinde yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada öncelikli olarak işletme bütçesi ve aile işletmesi kavramları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu tez çalışması kapsamında söz konusu etkinin ölçülerek somut bir şekilde ortaya konulabilmesi için Bursa ilinde 175 katılımcı ile yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde aile işletmelerindeki bütçe uygulamalarının işletmenin planlanması ve faaliyetlerin kontrolü üzerindeki etkileri hipotezlerle açıklanmış ve ülkemizde konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından bazı öneriler getirilmektedir.

Bu çalışmanın hayata geçirilmesi sürecinde entelektüel perspektifi, akademik bilgisi ve tecrübelerinden faydalandığım Prof. Dr. Rahmi YÜCEL'e, araştırmanın her bir aşamasında görüşleriyle beni destekleyen, samimiyetini her zaman hissettiren ve beni doğru yönde yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Orhan BOZKURT'a desteğini ve yardımlarını esirgemeyen Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamda desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen, bana olan güvenlerini hiç kaybetmeyen çalıştığım kurum olan İnegöl Ticaret ve Sanayi Odası'nın Yönetim Kurulu Başkanı Yavuz UĞURDAĞ ve Yönetim Kurulu Üyelerine teşekkür ederim.

Mustafa ŞENTÜRK

29/07/2021

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar	xiii
ŞEKİLLER	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. İŞLETME BÜTÇELERİ	4
1.1. Bütçenin Niteliği	4
1.2. Bütçenin İşlevleri	10
1.2.1. Planlama	12
1.2.2. Koordinasyon	12
1.2.3. İletişim	13
1.2.4. Örgütlenme ve Yönetim	13
1.2.5. Kontrol	13
1.3. Bütçe Türleri	14
1.4. Bütçeleme Genel Esasları	16
1.4.1. Bütçeleme İlkeleri	16
1.4.2. Bütçe Dönemi	18
1.4.3. Bütçeleme Yönetimi	20
1.5. Bütçenin Hazırlanması	20
1.5.1. Bütçeleme Süreci	20
1.6. Bütçenin Planlanması	25
1.6.1. İşletme Amacının Belirlenmesi	25
1.6.2. Varsayımların Saptanması	25
1.6.3. Formatların Tasarlanması	26
1.6.4. İşletmelerin Bölümlerinde Yönetici ve Yardımcılarının Bilgilendirme	26

1.6.5. Yönergelere Uyulması	27
1.6.6. Bütçe Üzerinde Fikir Birliğine Varılması	27
1.6.7. Bütçenin Onaylanması	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	28
2. AİLE İŞLETMELERİ	28
2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi	28
2.2. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri	30
2.3. Aile İşletmelerinin Yaşam Zamanı ve Ortaklık Şekline Göre Gelişim Evreleri	34
2.3.1. Girişimcilik Evresi	35
2.3.2. Büyüme ve Gelişme Evresi	36
2.3.3. Kuzenler Konsorsiyumu Evresi	36
2.3.4. Sürdürülebilirliği Başaran Aile Şirketleri Evresi	36
2.4. Birinci Nesil Aile İşletmeleri	37
2.5. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	39
2.6. Kompleks Aile İşletmeleri	39
2.7. Sürdürülebilir Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	40
2.8. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler	41
2.8.1. Aile Şirketlerinin Önemli Yönetim Organları.....	45
2.8.1.1. Aile Konseyi.....	45
2.8.1.2. Yönetim Kurulu.....	46
2.8.1.3. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Tarafları	46
2.9. Aile İşletmelerinin Güçlü Yanları.....	53
2.9.1. Sermaye Yapısı/Finansman.....	53
2.9.2. Karar Alma.....	53
2.9.3. Ekip Çalışması	53
2.9.4. Aile İçi Bağlar	53
2.9.5. Bilgi Birikimi Ve İşe Uyum.....	54
2.9.6. Kurum Kültürü	54
2.9.7. Esneklik Kabiliyeti.....	54
2.9.8. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Sosyal Çevre ve İş çevresiyle iyi ilişkiler	54
2.9.9. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları.....	55
2.9.10. Aile Şirketlerini Zayıf Noktaları	55

2.9.10.1. Finans Kaynağı Yetersizliği	55
2.9.10.2. Yanlış İstihdam Politikası	55
2.9.10.3. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği	56
2.9.10.4. Yönetim Tarzı.....	56
2.9.10.5. Eğitim Politikası(zlığı)	56
2.9.10.6. Aile Kültürü.....	57
2.9.10.7. Çıkar Çatışmaları.....	57
2.9.10.8. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi	57
2.9.10.9. Girişimcinin (Kurucu patron) Tecrübesi	58
2.9.10.10. Hissedarların Şirket Karar Mekanizmasında Yer Alma Arzusu	58
2.9.10.11. Nepotizm Sorunu.....	58
2.9.10.12. Ücretlendirme Sorunu	59
2.9.10.13. Aile İşletmelerinde Yönetimin Kız Çocuklarına Bakış Açıları.....	59
2.9.10.14. Aile İşletmelerinde Kadın İstihdamı	61
2.10. Aile İşletmelerinin Geleceği	62
2.11. Aile İşletmelerinde Devir.....	65
2.11.1 Aile İşletmelerinde Vâriste Bulunması Gereken Özellikler.....	66
2.12. Aile İşletmelerinde Kurucu/Yönetici Endişeleri.....	70
2.13. Aile İşletmelerinde Süreklilik Planı.....	71
2.13.1. Bir Süreç Olarak Devir	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	75
3. LİTERATÜR TARAMA VE HİPOTEZLER	75
3.1. Bütçe Uygulama Stratejisi	76
3.2. Bütçenin Algılanan Önemi	77
3.3. Bütçe Planlaması.....	79
3.4. Bütçe Kontrol Sistemi.....	80
3.5. Organizasyonel Performans	82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	84
4. METODOLOJİ VE ÖLÇME	84
4. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	84
4. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	84
4. 3. Araştırmanın Hipotezleri	84
4. 4. Araştırmanın Yöntemi	85
4.4.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	85

4.4.2. Verilerin Toplanması	86
4.4.3. Araştırmanın Değişkenleri	86
4.4.4. Analiz İçin Başvurulan Yöntemler.....	86
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	87
AMPİRİK ARAŞTIRMA.....	87
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	87
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	87
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	87
5.4. Araştırmanın Yöntemi	88
5.4.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	88
5.4.2. Verilerin Toplanması	89
5.4.3. Araştırmanın Değişkenleri	89
5.4.4. Analiz İçin Başvurulan Yöntemler.....	89
5.5. Araştırmanın Bulguları	89
5.5.1. Demografik Bulgular	89
5.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	90
5.5.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Analiz Bulguları	92
6. SONUÇ	96
KAYNAKLAR	98

TABLOLAR

Tablo 1: Bütçeleme Süreci.....	24
Tablo 2: Türkiye’deki En Köklü Aile Şirketleri	29
Tablo 3: Dünyanın En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri	30
Tablo 4: Dünyada Aile İşletmelerine Yönelik Tepkiler.....	32
Tablo 5: Aile İşletmelerinde Ailenin Konseyi ve İşletme Yönetim Kurulunun Amaçları	46
Tablo 6: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları	52
Tablo 7: Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	90
Tablo 8: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	91
Tablo 9: Korelasyon Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	92

Tablo 10: Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri.....	94
Tablo 11: Toplam Endirekt Etki Düzeyi.....	95
Tablo 12: Toplam Etki Düzeyi.....	95

ŞEKİLLER

Şekil 1: Bütçe Kullanımının Sektörlere Göre Dağılımı	9
Şekil 2: Dünyada Aile İşletmelerine Yönelik Tepkiler.....	35
Şekil 3: Araştırma Modeli ve Hipotezler	83
Şekil 4: Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	93

GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler ve artan dünya nüfusu ile birlikte bireylerin ihtiyaçlarının da artması, işletmelerin iş hacimleri ve beraberinde iş yüklerinin de artmasına neden olmuştur. Özellikle iş hacmine bağlı olarak artan sermaye ihtiyacı, işletme yöneticilerinin ihtiyaç duydukları fonların sağlanmasında ve kullanımında daha dikkatli ve planlı olmaları gereği ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle gerekli seviyede ihtiyatlı davranmak ve organizasyonel başarı elde edebilmek için faaliyetlerin bütçelenmesi ve kontrolü daha fazla önem kazanmıştır. Bütçeler, belirli bir süreç içerisinde beklenen gelirleri ve tahmini harcamaları belirleyen finansal planlardır (Abata, 2014: 5).

Bu bakımdan işletmelerde bütçe uygulamaları iş hayatına daha fazla katkı verir hale gelmiştir. Bütçe uygulamaları bir taraftan işletme faaliyetlerinin planlanmasını sağlarken diğer yanda da işletme yönetimlerine bırakılan sermayenin dönem içinde kullanım performansını da ortaya koymaya yarar. Yönetim muhasebesi açısından işletme faaliyetlerinin belirlenmesi, yatırım kararlarının alınıp alınmaması önemli bir süreç olarak görülmektedir. Bu bakımdan bütçeler işletmeler için en önemli karar mekanizması ve araçları olarak kullanılırlar.

Özellikle Türkiye’de çalışma sermayesinin azlığı ve sermayenin maliyetinin yüksek olması işletmeleri bütçe uygulamalarını daha fazla kullanmaya ve bunu da stratejik olarak gerçekleştirmeye sevk etmiştir. Bu noktada bütçe, belirli bir zaman dilimi içinde bir çalışma planının somutlaşmış hali olarak, şirketin uzun vadeli eylem planları ve hedefleri kullanılarak hazırlanan organizasyonel planlar olarak tanımlanabilir (Hariyantia vd., 2015). Bütçeler genel olarak yıllık yapılmakta ve kullanılmaktadır. Literatürde bütçe ve uygulamaları ile ilgili yapılan çalışmalarda öne çıkan ortak sonuç bütçelerin organizasyonel yönetim aracı olarak kullanıldıklarıdır (Neely vd., 2001; Joshi vd., 2003; Ahmad vd., 2003; Covaleski vd., 2003; Hansen vd., 2003; Merchant & Van der Stede, 2007; Cruz, 2007; Oak & Schmidgall, 2009; Oak vd., 2009; Libbya vd., 2010; Arnold & Artz, 2019).

Bu çalışmalarda bütçenin organizasyonlar tarafından algılanan önem seviyesinin, bütçe planlamasının ve kontrolünün ne ölçüde başarılı kullanıldığının ölçülmeye

çalışıldığı görülmektedir. Merchant & Van der Stede (2007) bütçelerin işletme kaynaklarını planlama ve üst yönetim gözetimi için kullanıldığını ifade etmektedirler. Performans ölçümü bakımından bütçe uygulamaları iki amacı birlikte gerçekleştirir. Bunlardan birisi işletme yönetiminin hazırlamış olduğu bütçenin uygulaması ve denetiminin sağlanması, diğeri ise yönetimin performansının ölçülmesidir (Abata, 2014: 6).

Ülkemizdeki işletmelerin önemli bir bölümünün aile işletmesi olduğu gerçeğinden hareketle, bu çalışma aile işletmelerinde bütçe uygulamalarının yönetimler tarafından ne ölçüde başarılı sürdürüldüğü, bir başka ifade ile organizasyonel performansın ne yönde ortaya çıktığı ve bu çıktının işletme planlaması ve faaliyetlerin kontrolü ile ilişkilidir. Literatürde bütçe ile çalışmanın çoklu amaçlara ve fonksiyonlara ulaşmada bütçe yapma farkındalığının yönetim ve organizasyon performansı üzerindeki etkisi araştırılırken, bütçe uygulama stratejisinin bütçe farkındalığı ve planlamasına olumlu katkı verdiğini vurgulanmaktadır (Drury vd., 1993; Kung vd., 2013).

Bütçe uygulamaları konusunda farklı düşünceler öne sürülmüştür. Neely & Heyns (2001) bütçeleme sürecinin zaman ve maliyet alıcı olduğunu iddia ederek bütçelerin işletmeler için esnek uygulamalara geçişi zorlaştırdığını bunun da organizasyonun performansını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Ancak bu düşünce birçok yazar tarafından kabul görmemektedir. Farklı yazarlar iş hayatında bütçe uygulamalarının işletmelere; planlama, kontrol ve performans ölçümü (Joshi vd., 2003); bütçe farkındalığı yönetim ve organizasyon performansını ölçme (Drury vd., 1993); işletme faaliyetlerinin planlanması (Kung vd., 2013); işletme faaliyetlerinin geleceğinin tahmin edilmesi, kar maksimizasyonunun sağlanması, performansın kontrol edilmesi ve işletmede organizasyonel performansın ölçümü (Joshi vd., 2003; Ahmad vd., 2003) gibi önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır. Bu katkılardan hareketle aile işletmelerinde de bütçe uygulamalarının işletmenin planlanması ve faaliyetleri üzerindeki etkileri bu çalışmada incelenmiştir.

Başarılı kuruluşlar bütçe kontrolü dahil olmak üzere yönetim kontrol sistemlerini stratejilerine uyacak şekilde ayarlarlar (Hansen vd., 2003). Bu nedenle bütçe uygulamaları strateji kapsamında gerçekleştirilmelidir. Uygulama esnasında piyasa ve sektörel durumlar bir taraftan gözlemlenirken işletmelerin rekabet kapasitesinin ve kaynaklarının da stratejik hedefler için gözden geçirilmesi gerekir.

Eğer işletmelerin bütçe uygulamaları konusunda sorunları varsa (örneğin bütçe kültürü işletmede yeteri düzeyde oturmamışsa) bütçeleme uygulamalarından tamamen vazgeçmek yerine bu sorunları belirleyerek ortadan kaldırmaları ve bütçe uygulamasına devam etmeleri gerekir (Libby vd., 2010).

Bu çerçevede hazırlanan bu çalışma, bütçe uygulama stratejisi ve organizasyonel performans ilişkisinin kurulmasında bütçenin algılanan önemi, bütçe planlaması ve bütçesel kontrolünü inceleyerek aile işletmelerinde bütçe uygulamalarının işletmenin planlanması ve faaliyetleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu sayede bütçe uygulamalarından yararlanan aile işletmelerinde bütçeleme çalışmalarından elde edilecek kazanımların işletmenin planlanmasına ve işletmenin faaliyetlerinin izlenmesine nasıl katkıda bulunduğu dair çözüm önerileri getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde işletme bütçeleri, ikinci bölümünde aile işletmeleri detaylı bir şekilde açıklanmış, üçüncü bölümünde kavramsal çerçeve ve hipotezler ortaya konulmuş, dördüncü bölümünde metodoloji ve ölçemeye yer verilmiş ve beşinci bölümünde ise araştırmanın bulguları paylaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETME BÜTÇELERİ

1.1. Bütçenin Niteliği

Planlama, yönetimin en temel unsurlarının başında gelmektedir. Herhangi bir örgütün planlama olmaksızın çalışması öngörülebilir bir uygulama değildir. Plansız çalışan bir örgüt ancak grup olarak adlandırılabilir.

İşletmelerde çeşitli yönetim sistemleri uygulanmaktadır. Kurumsallaşma düzeyini artıran ve yapısını daha profesyonel bir hale getiren işletmelerde çeşitli sistematik yaklaşımlar benimsenerek farklı yönetim sistemleri ortaya çıkmaktadır. Bu yönetim sistemlerinin ilk aşamasında planlamanın sayısal parametreler ile düzenli olarak yapılması bütçelemeyi oluşturmaktadır.

İngilizce budget kelimesinden türeyen bütçenin tanımının kökü Latince'den gelmektedir. Bulga kelimesinden türeyen bütçe 17. yüzyılda İngilizler tarafından kullanılmaya başlamıştır. 1857 yılında Bütçe Nizamnamesinde kavram olarak ülkemizde kullanılmıştır. II. Meşrutiyet ile devlet hayatına Kanuni Esasi ile girmiştir. 1961 yılında yapılan anayasal değişiklikler ile ana yasada yer almıştır.

Türkiye’de 1936’lı yıllarda Sümerbank Dokuma Fabrikası’nın kurulmasıyla işletme bütçesi uygulanmaya başlamıştır (Bayram, 2007:11).

Detaylı ve sayısal olarak hazırlanan plan olan bütçeler, genellikle işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları maksadıyla, süreç içerisinde işletmenin yapması gerekenlerin ortaya konduğu programlar olarak da açıklanabilmektedir (Griffin, 2002:627-628). Rakamlar ile ifade edilmiş hareket planına bütçe denmektedir (Büyükmirza,2014:663). Bir başka ifade ile; işletmelerin geleceğe ait bir dönemde izleyeceği yol haritasını nakit akışını, politikalarını sayısallaştırarak açıklayan bir çıktı ya da çıktı dizisidir.

En küçük kurum aileden en büyük kurum yapısı olan devlete kadar tüm alanlarda karşımıza çıkan bütçe kavramı direkt olarak finansal planlama aşamaları ile bağlantılı olarak kullanılır. Örneğin, bir ailenin bütçesini ele alındığında ailenin tüm gelir kaynaklarını maaş, kira, faiz gibi gelirlerinin karşılığında bu gelirleri nasıl harcayacaklarının ya da tasarruf edeceklerinin planlanması sürecine genel olarak bütçesel planlamaya bütçelendirme yaklaşımı olarak gösterilebilir. Başka bir örnekle devlet bütçesi değerlendirildiğinde kamu gelirleri ile kamu giderlerinin nereye ve hangi kalemden harcanacağını planlanması yaklaşımı da bütçelendirme yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak bütçelendirme süreci gelir ve giderlerin belirli bir ölçeklendirme ile belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşletme bütçesi ve kâr planı da aynı anlama gelmektedir. Bütçe, bir gelecek planlamasıdır ve planlama olarak ele alındığında ön tahminden farklı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aile, devlet veya işletme bütçesi hangisi olursa olsun finansal değerlerin bir araya gelmesinden oluşur. Planlanan stok, satış, üretim, insan kaynağı gibi fiziki miktarları ifade eden destek bütçeleri dışında, işletmelerde ana bütçeler daima finansal değer olarak ifade edilirler.

İşletme bütçeleri ise işletmenin tüm departmanları için düzenlenebilir. Bağımsız olarak herhangi bir bölümü içinde hazırlanabilir. Genel işletme bütçesi ise hazırlanan bütçe eğer işletmenin bütünü kapsayacak şekilde hazırlanmış olanıdır. Hazırlanan bütçede belirlenen noktalar doğrultusunda gerçekleştirilen eylem neticelerinin devamlı bir şekilde kontrol ve değerlendirilmesi ve ayrıca gerekli olması halinde düzeltici tedbirlerin alınmasına ise bütçe kontrolü denir. İşletme bütçelerinin planlanması, düzenlenmesi ve kontrolü ile ilgili yaklaşım ve metodlar işletme bütçelerinin mekanik ve teknik yönlerini oluşturmaktadır. İşletme bütçeleri ile ilgili temel esaslar, yöntem ve hareket odaklarından faydalananarak geleceğe yönelik hazırlanan işletme bütçeleri ile işletme bütçesinin planlamasını, düzenlemesini, yürütülmesini ve doğrulanmasını ifade eder.

Bütçeler ihtiyaç durumuna göre belirli süreler için hazırlanır. Genellikle işletmeler yıllık bütçeleme yapmayı tercih eder. Bu nedenle bütçe hazırlanan dönemin adı ile ifade edilmektedir. Son dönemlerde senelik olarak hazırlanan yıllık bütçenin ihtiyaca göre bölümlere ayrılması bütçeyi daha yönetilebilir kılmaktadır. İşletmeler genelde aylık, üçer aylık alt bölümlerle bütçelerini organize etmektedir. Dönem sona erdiğinde o dönemin çıkartılarak yeni bölümlerin eklendiği bütçelere sürekli bütçeler denmektedir. Bu bütçe türü özellikle ticari işletmelerce çok sık kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler sürekli olarak geleceği bu yöntem ile görebilmekte daha somut ve başarılı adımlar atabilmektedir. Bu durum bütçelerin daha uzun süreli hazırlanamayacak olması anlamını taşımamaktadır. Daha uzun süreli hazırlanabilmektedir. Özellikle projeler gibi dış finansal kaynak kullanılan organizasyonlarda uzun dönemli bütçeler planlanmaktadır. İşletmelerde hazırlanan bu tarz bütçeler genellikle yatırım gibi uzun dönemli çalışmaların planlanması için kullanılırlar. Bu bütçe türüne ise sermaye bütçesi denmektedir.

Bütçe organizasyonlarca kolektif olarak hazırlanması, etüt edilmesi ve uygulanması gereken bir çalışmadır. Bu nedenle tüm birimler ortak olarak çalışma yürütmesi gerekmektedir. Bütçe oluşturulurken hangi birimden hangi verinin ne zaman ne sıklık ile geleceği, bilginin neler içereceği gibi verilerinde önceden planlanarak iletişim mekanizmasının işletme içerisinde çalıştırılması gerekmektedir. Daha sonra toplanan veriler birleştirilerek işletme bütçesi hazırlanmalıdır. Bu verileri birleştirmek, uygulama sürecini denetlemek ve raporlamak için ayrıca bir birimin asli işi olarak tanımlanması bütçe yönetimini kolaylaştıracaktır.

Organizasyonlarda bütçelerin iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar planlama ve kontroldür. Planlama fonksiyonu işletmenin hedeflerini belirlemesi çalışmalarını içermektedir. Kontrol fonksiyonu ise konulmuş olan amaçlara bir önceki planlama fonksiyonunda belirlenen amaçlara ulaşmak için tüm işletme birimlerinin ortak çalışmasını, uyumu bütünlüğünün sağlanması için yapılması gerekenleri içermektedir. İşletmelerde bütçe prensiplerinin düzgün olarak çalışabilmesi için her iki bütçe

fonksiyonu bütünlük dahilinde yürütülmesi gerekir. Eğer bu koordinasyon sağlanmazsa işletmeler için sadece iş yükü oluşturacaktır.

Genel işletme bütçeleri; organizasyonların tüm organlarının ilgili bütçe dönemindeki amaçlarını sunan ve belirleyen bunun sonucunda amaçlanan karı, finansal tüm süreçleri gösteren hesap cetveli, tabloları yani bütçelerdir (Büyükmirza,2014:663). İşletmelerde bütçe sistemi, işletmelerin kısa-orta ve uzun dönemli süreçlerinin belirlenmesi buna bağlı olarak proje, yatırım gibi geleceğe yönelik planlamayı içermektedir. İşletme bütçe sistemi, kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler tarafından uygulanabilir. İşletme bütçe sistemi bu bakımdan bir yönetim aracıdır.

Genel işletme bütçesi ilgili dönemin içerisinde gelir-gider tabloları, nakit akış tabloları ve bilançodan oluşur. Planlama döneminde tahmine dayalı olarak hazırlanan bilanço ve gelir-gider tablosu proforma bilanço olarak adlandırılmaktadır. Öngörölmüş nakit akış tablosu ise nakit bütçesi olarak adlandırılmaktadır. Üretim, satın alma, finansman ve işletmenin diğör uzuvlarının bu tablolarda bulunan hedeflere ulaşılması için öngörölen katkılarına bütçe ekleri ya da destek bütçeler denilmektedir.

Bütçeler uygulanırken işletme yönünden net ve sert bir program belirleme şeklinde yürütölməsi değıl, işletmenin geleceğı için en karlı yolun belirlenmesi ve geleceğı yönelik daha net planların saptanması olarak yorumlanmalıdır. Hazırlanan bütçelerde gerekli olması durumunda düzeltmelerin yapılacağı peşinen kabul edilmelidir. Bütçeler, işletmeyle ilgili zayıf ve tehlikeli durumları önceden göstererek tedbirlerin zamanında alınmasına olanak sağlar.

Bütçenin hazırlanması ve kabul edilmesi sürecinde çok değışik vasıf ve miktardaki bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bugüne kadar uygulanan ve önerilen bütçe reformların temel amaçlarından birisi de daha değışik ve daha fazla bilgi sağlamak olmuştur. Bütçe sürecinde, faaliyet programı ve kaynaklarla ilgili olmak üzere iki tür bilgi söz konusudur.

Kaynaklarla ilgili olan bilgi, geleneksel nitelikte olup insan kaynağı ve maddi değeri kapsamaktadır. Geleneksel işletme muhasebe sistemi, birimler tarafından bütçe

kararlarında kullanılan bilgileri sağlamaktadır. Ancak bu tür bilgi, birimlerin harcamaları karşısındaki sorumlulukları ve bu harcamalarla neler satın aldıkları ile sınırlı kalmaktadır.

İşletmeler, ticari sınırların ortadan kalkması sonucu faaliyetlerini genişleterek ulusaldan uluslararası düzeye doğru bir güzergâh izlemektedirler. Güzergâh ile ilgili doğru sonuç verebilecek öngörünün sağlanabilmesi noktasında gelecek hedeflerinin iyi bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler gerçekleştirdikleri tespitler ve düzenlemelerle hedefteki sapmalara yönelik önlemler alabilir ve önüne geçebilir (Şahin, 2016:125).

“Bütçeler

- *Gerekli işçilik ve/veya madde, malzemelerin temini için nakit ihtiyacını*
- *Toplam başlama maliyetlerini*
- *Gün gün bakım maliyetlerini*
- *İşletme faaliyetlerini desteklemek için gereken gelirleri*
- *Beklenen karları gösterir.”* (Pinney ve Woelful, 1991:2-3)

“Bütçelerde işletmenin kazanılan gelirden daha fazla gelir gelir gerekeceği anlaşılırsa işletmeler planlarını şu şekilde düzenlemektedir.

- *Maliyet azaltma*
- *Yeni ürün ve yeni pazarlara giriş*
- *Kar bütçesinin düşürülmesi* (Pinney ve Woelful, 1991:3)

Yönetim plan ve kontrol faaliyetlerinin somut ve sayısal ifadeleri olan bütçeler, işletmelerin etkili yönetimi için vazgeçilmez birer yönetim araçlarıdır (Yıldız ve Gedik, 2004:142).

İşletme bütçelerinin özellikleri aşağıda yer almaktadır.

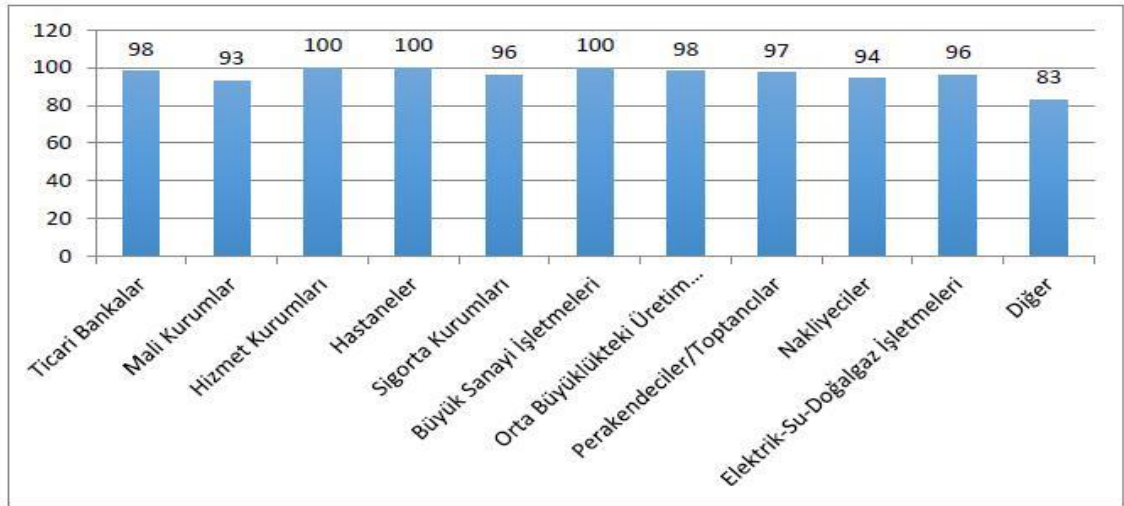
- a) İşletme bütçesi rastgele yapılan bir şey değildir. Bir işletme planıdır.
- b) İşletmelerin hazırlanan bütçesi uygulandığı sahada işletmenin politikasını belirtir.

- c) İşletmelerin tüm aşamalarında karşılaştırma yapma, değerlendirme için kullanılan ölçü aracıdır.
- d) Yönetim prensipleri açısından bütçeler her ne kadar değişmez olsalar da, değiştirilemeyen bir yapıda değildir. Bütçeler işletmelerce belirli aralıklar gözden geçirilir ve buna göre ekonomik hedefler değerlendirilir.
- e) İşletmelerin operasyonlarında sonuçları karşılaştırmak için kullanılan önemli bir unsurdur.
- f) Bütçe dönemleri sonrası için gelecek işletmelerin gelecek politikasını oluşturur. Faaliyetler buna göre belirlenerek devam ettirilir.

İşletme bütçesi bu unsurları kullanan ilgili zaman dilimlerinde işletmelerin yol haritalarının belirlenmesini ifade edilmiş olmasıdır. Ayrıca, işletmelerin kalkınma planlarını planları ve hedefleri doğrultusunda hazırlanan mali, iktisadi ve idari konum ve durumlarını ifade eden programlara da işletme bütçesi denilmektedir (TKİKG, 2006:1).

Amerika’da 1987 yılında yapılan bilimsel araştırmanın sonucu aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

Şekil 1: Bütçe Kullanımının Sektörlere Göre Dağılımı



Kaynak: (Balcı, 2007:6 (lcobs))

İşletme bütçesi ile sıkça kullanılabilen bir kavram olan bütçeleme ise, ileriye yönelik yapılacak işlemlerin sayısal olarak görülebilmesi maksadıyla yapılabilecek

gerekli metotlara verilen genel addır. Bu eylem sonucunda işletme bütçesi oluşurken işletmenin üretim, satış ve finans faaliyetleri arasındaki koordinasyon da sağlanmış olur (Uysal, 2008:114).

Yönetim muhasebesinin en önemli alanı işletme bütçeleridir. Yönetim muhasebesi gerçekleştirilirken büyük oranda muhasebeleşmiş veriler kullanılmaktadır. Muhasebe verileri işletmelerin faaliyetlerini gerçek ve eş zamanlı olarak parasal anlamda ifade etme şeklidir. Bu doğrultuda işletme bütçeleri ise işletmelerin gelecekte karşılaşacakları şeyler ile ilgili öngörülerini maddi değerler ile anlatmaktadır. Muhasebe sistemine dayanmayan bir işletme bütçe sisteminin var olması mümkün değildir. Genel itibariyle işletme bütçelerinin yararları aşağıdaki gibidir.

- Üst yönetimin karar alma sürecini kolaylaştırır,
- Tüm birimlerin ortak bir amaç çerçevesinde birlik olmasını sağlar,
- Faaliyetlerin etkin bir biçimde denetimini sağlar,
- İç tetkik sürecine katkı sağlar,
- İleriye dönük ve çok yönlü düşünme gereğini ortaya çıkarır,
- İşletmenin günlük operasyonlarından uzaklaşıp, geniş bir açıdan işletmenin izlenmesini sağlar.

1.2. Bütçenin İşlevleri

İşletmeler tarafından nihai açıdan usule uygun olarak hazırlanmış bir bütçeden işletmelerin istifade edebileceği birçok nokta bulunmaktadır. Nitelikli olarak hazırlanmış bir bütçenin işletmeler açısından sunacağı yararlar aşağıda ifade edilmiştir:

Bütçe işletmeler için önemli bir plan ve program yapma aracıdır. Bütçe oluşturan işletmelerde belirli zaman aralıklarında doğru planlama yapılması gereği ortaya çıkar.

Bütçe işletmeler açısından iyi bir denetim aracıdır. Burada gerçekleştirilen tetkik ve bu tetkikin sonuçları işletme için planlanan süreçlere uygunluğu işletmelerce denetlenmelidir. İşletmelerce gerçekleştirilen değerlendirmeler bütçe yönünden negatif ya da pozitif sapmalar değerlendirilerek işletmenin geleceği açısından alınması gereken aksiyonlar planlanmalı ve uygulanmalıdır.

İşletmelerde bütçe değerlendirmelerinin başarılı olabilmesi için;

- a) Gerçeği yansıtan ve koşullara göre uygulanabilen bütçelerin planlanması,
- b) Anlık ve gerçekçi muhasebe sistemlerinin işletmelerce yürütülmesi,
- c) Olası sapmalarda, bütçe süreçlerinin ilgili kişilerce hızlıca raporlanabilir, bu raporlara yönelik aksiyon alınabilmesinin sağlanması gerekmektedir.

Bütçe işletmeler için detaylı bir analiz aracıdır. Bütçeler işletmelerin süreçlerinde başarı ve başarısızlıkları değerlendirmede gerekli bir husustur. Bu kapsamda eğer uygun bir bütçe planlaması yoksa alternatif olarak işletmenin geçmiş dönem faaliyetlerinin sonuçları kullanılabilir. Bununla birlikte anlık olarak cari dönemin başarısını ölçmek için geçmiş dönemin kullanılması işletme açısından yanlış değerlendirmenin oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Bu nedenlerden dolayı işletmelerin verimsiz alanlarının ekarte edilmesi ve günün getirdiği farklı koşullardan kaynaklı değişimlerin doğru değerlendirilmesi açısından fiili sonuçlara erişmek, erişilen fiili sonuçlarında değerlendirilmesi işletmelere daha doğru bir ölçü aracı oluşturacaktır.

İşletmelerde bütçe yönetimi nitelikli bir koordinasyon ve yönetim aracıdır. İşletmelerin hedefleri ve alt hedefleri yönünden tüm süreçlerin belirlenerek işletmelerde doğru koordinasyonun oluşması açısından katkı sağlayacaktır. Bu koordinasyon süreci ile farklı pozisyon ve birimde çalışanlar sadece kendi çalışma alanları değil tüm işletmenin durumu ile entegre bir sistemin oluşmasına neden olacaktır. Bu durum aynı zamanda ekip çalışması, iletişim ve ortak hareket etme gibi akümülatörleri işletme içinde oluşturacaktır.

Bütçe hazırlama ve cari dönemin yürütülmesi süresince işletmelerde ekipler tüm süreçleri ortak beklenti ve hareket etme duygusu ile planlayacaklarından işletme içindeki tüm birimler için iletişim ortamının sağlıklı yürütülmesini sağlayacaktır. Dikey yönlü iletişimde ise birimlerden gelen bilgi ve veriler ışığında üst düzey yöneticiler ile işletme çalışanları arasındaki birliktelik ve iletişimin gelişmesine de katkı sunacaktır.

Bütçenin işlevleri; planlama, koordinasyon, iletişim, örgütlenme ve yöneltme ile kontrol olmak üzere beş başlık altında toplanmaktadır (Soydanbilişim, 2015:7-8).

1.2.1. Planlama

Özel olarak hazırlanan bir plan olan bütçelerin temel hedefi, işletme yönünden değerlendirilebilecek ve doğru olarak sonuçları verilebilecek şekilde ileriye yönelik hedef ve hedefe ulaşım yönlerinin saptanmasıdır. Bunun yanı sıra, işletmenin mevcut kaynaklarının doğru ve etkili bir biçimde kullanımı ile geleceğe yönelik kârlılık ve verimliliğin sağlanması, sürekli kılınması ve gelişmesi noktalarında denge kurulmasını sağlar (Şahin, 2016:126).

Planlama fonksiyonunun kapsamı ve seviyesi, işletmelerin yönetim seviyelerine göre değişebilmektedir. Yönetim seviyesinin yüksek olduğu işletmelerde planlama kapsamı genişlerken kontrol fonksiyonu alanı ise daralır. Planlama fonksiyonu boyutlarına bakılmaksızın, işletmenin her yönetim seviyesinde planlama bilinç ve sorumluluğu bulunması gerekmektedir.

Bütçe uygulamalarına önem vermeyen işletmeler, akılcı kararlar alamayarak günü kurtarma biçiminde bir yönetim anlayışı sergilerler. Uygulanan bu yönetim işletmenin fırsatları kaçırmaya ve başarısızlığa sürüklenmesine sebep verir. Bütçe uygulamalarının dönemselsel anlamda planlanması ve plana sadık kalınarak çalışmaların gerçekleştirilmesi, işletmenin başarıya erişimini sağlamaktadır (Büyükmirza, 2012: 665).

1.2.2. Koordinasyon

Bütçeler, işletmelerin yönetim, muhasebe, pazarlama, üretim ve benzeri içerisinde barındırdığı tüm bölümlerin planlar dâhilinde ortak bir hedefe ulaşması maksadıyla koordinasyonunu sağlamaktadır. Bölümlerde uygulanan planların hazırlanan bütçeler ile belirlenmesiyle, işletmede bölümlerin koordinasyonu sağlıklı bir biçimde sağlanır (Şahin, 2016:130).

1.2.3. İletişim

İşletmenin yönetimi ile alakalı planlamaların düzenleyicisi olan yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimi sağlamak, bütçeler için olmazsa olmaz bir husustur. Bütçeler, yöneticileri, fikir birliğine vardıkları eylemlerle alakalı bilgi sahibi yapan iletişim yöntemi olmakla beraber aynı zamanda yöneticilerin kendi plan ve programlarını gerçekleştirebilmeleri açısından da hangi kaynaklara ihtiyaç duydukları yönünde bilgi sağlar (Şahin, 2016:130).

1.2.4. Örgütlenme ve Yönelme

İşletmelerin bütçe sistemleri, açıkça belirtilen yetki ve sorumluluklar ile güvenilir bir örgütsel yapıya dayanmalıdır. Bütçelerde belirlenen amaç, politika ve planlar kişilerce uygulamaya konulacağı için işletme bütçeleri kişisel sorumlularca düzenlenmelidir. İlgili kişilerin görevlerini doğru icra edebilmesi için işletmenin organizasyon şeması içerisinde doğru planlamış bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir. Örgüt içi yapı belirlenirken bütçe yapısına uygun olarak hiyerarşik ilişkilerde planlanmalıdır.

1.2.5. Kontrol

Standart teşkil etmekte olan bütçe, satıştan tedarike kadar her alanda uyumlu çalışmayı sağlayıcı bir araçtır. Bütçe, bir denetim aracı olarak denetim standardı oluşturmaktadır. Firmanın dönem bütçesi bulunması durumunda denetim uygulamalarının ortaya çıkaracağı sonuçlar anlam ifade edebilmektedir. Tüm yönetim denetimi teknikleri bütçe denetim aracı olarak kabul edilebilmektedir. İşletmelerde bütçe ile yapılan planlama çalışmaları gerçekçi olarak değerlere sahip olması yine gerçekçi olarak uygulama gerçekleştirmesi ile mümkün olabilmektedir. Uygulamanın değerlendirilmesi ise yine uygun denetleme ile sağlanmalıdır (Şahin, 2016:123).

Cari dönemin bütçede belirlenen koşullara göre sonuçların devamlı izlenmesi, kriz durumunda hızlı tedbirlerin alınması ve sürecin yönetilmesine bütçenin kontrolü denmektedir. İşletmelerin bütçe süreçlerinden kazanım elde etmesi bütçelerin etkin olarak değerlendirilmesi ile gerçekleştirilebilir.

1.3. Bütçe Türleri

Bütçeler hazırlanış süreci, hedefleri, altta olan teknik, süreleri ve ifade edilişlerine göre sınıflandırılmaktadır. (Büker, 2001:85).

İşletme bütçeleri konuları, sorunları ele alış biçimleri, amaçları, teknik yapıları, temel alınan başlangıç rakamları, kapsamaları ve rakamların niteliği açısından bütçeler şeklinde sınıflandırılabilir. Detaylı bir sınıflandırma şu şekilde yapılabilir.

- Konuları açısından işletme bütçeleri;
 - Gelir bütçeleri,
 - Gider bütçeleri.

- Sorunları ele alış biçimi açısından işletme bütçeleri;
 - Proje bütçeleri,
 - Dönemsel bütçeler.

- Amaçları açısından işletme bütçeleri;
 - Program bütçeleri,
 - Faaliyet bütçeleri.

- Pazarlama Faaliyetine İlişkin Bütçeler
 - Satış Bütçesi,
 - Satış Giderleri Bütçesi,
 - Satın Alma Bütçesi.

- Üretim Faaliyetine İlişkin Bütçeler
 - Hammadde Bütçesi,
 - İşçilik Bütçesi,
 - Genel Üretim Giderleri Bütçesi.

- Finansal Faaliyetlere İlişkin Bütçeler
 - Finansman Bütçesi,

- Yatırım Bütçesi,
- Nakit Bütçesi.

- Teknik yapıları açısından işletme bütçeleri;
 - Durağan bütçeler
 - Karşılaştırmalı durağan (alternatif) bütçeler
 - Esnek bütçeler

- Temel alınan başlangıç rakamları açısından işletme bütçeleri;
 - Geleneksel bütçe,
 - Sıfır tabanlı bütçe

- Kapsamları açısından işletme bütçeleri;
 - Genel bütçe,
 - Bölümsel bütçe,
 - Pazarlama Bölümüne İlişkin Bütçeler
 - Satış Bütçesi,
 - Satış Giderleri Bütçesi,
 - Satın Alma Bütçesi
 - Üretim Bölümüne ilişkin Bütçeler
 - Hammadde Bütçesi,
 - İşçilik Bütçesi,
 - Genel Üretim Giderleri Bütçesi.
 - Genel Yönetim ve Finansman Bölümüne İlişkin Bütçeler
 - Genel Yönetim Giderleri Bütçesi,
 - Yatırım Bütçesi,
 - Nakit Bütçesi

- Rakamların niteliği açısından işletme bütçeleri;
 - Miktar bütçeleri,
 - Tutar bütçeleri.”

1.4. Bütçelemenin Genel Esasları

1.4.1. Bütçeleme İlkeleri

İşletme bütçelerinin hazırlanma safhasında gerçekleştirilen tüm çalışmalara bütçeleme adı verilmektedir. Bütçeleme uygulaması, işletmelerin müşteri memnuniyeti ve hitap edilen pazarlarda başarı sağlanması maksadıyla gerçekleştirilen planlama ve kontrol mekanizmasında yaygın biçimde kullanılan bir muhasebe aracı şeklinde ifade edilebilmektedir (Kartal, 2006:269).

Bütçeleme, işletmelerin bütçelerinin planlanması, kontrolü ve tetkiki ile ilgili yöntem ve usuller ile birlikte işletme bütçelerinin mekanik ve teknik metotlarını belirtmek için kullanılmaktadır.

Bütçelerin işletme örgütünde en üst kademedен en alt kademeye kadar rol üstlenen herkesin ortak kararları ile hazırlanması sayesinde, ortaya konulan amaçlar doğrultusunda kendi bütçelerini oluşturacak olan birimlerin hazırladıkları bütçelerde çelişkiler ve uyumsuzluklar engellenmiş olur (Akdoğan, 2000:608).

Tüm birimlerin kendi bütçelerinin uygulanması konusunda sorumluluk üstlenmesi gerekir.

Bütçenin etkinliğinin artırılması ve başarısının geliştirilmesi için zorunlu olan işletme bütçelerinin ilkelerinde, öngörülen temeller oluşmadıkça bütçe, yönetimde etkin bir biçimde kullanılamaz. İlkelerin iyi anlaşılaraq doğru uygulanması ile bütçenin başarısı sağlanır.

“İşletme bütçesinin ilkeleri şu şekilde özetlenebilir

- Yönetimin desteği ilkesi,
- Örgütsel uyum ilkesi,
- Katılımcılık ilkesi,

- Sorumluluk muhasebesi ilkesi,
- Geçerlilik ilkesi ve
- Esnek uygulama ilkesi olmak üzere altı başlık altında toplanabilir.” (Karacan, 2008:6)

İşletmelerde bütçeleme ilkelerini;

“- Bütünlük İlkesi: Bir işletmede ödeme ve tahsilata yol açan bütün olayların bütçe hazırlanırken dikkate alınması gerekir.

- Birlik İlkesi: Bütün sorumluluk ve kar merkezleri için hazırlanan bütçelerin bir ana bütçede toplanması olayıdır.

- Şeffaflık İlkesi: Bütçeler, ilgilenenlerin gerekli bilgileri kolayca alabileceği şekilde hazırlanmalıdır. Bütçeler işletme çalışanlarını belirlenen hedeflere ulaşmada motive etmelidir.

- Kesinlik İlkesi: Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş ve çıkışların gerçekçi varsayımlara dayanmasıdır. Kesinlik ilkesine uyulmaması işletmelerde yapılan planlama ve bütçeleme uygulamalarının başarısını olumsuz etkiler.

- Uzmanlaşma İlkesi: Ödeme ve tahsilâtların türlerine ve kaynaklarına göre kesin bir biçimde belirlenmesidir. Bununla hangi finansal araçların hangi sorumluluk ve kar merkezlerine aktığı hangi amaçlarla kullanıldığı belirlenebilmelidir.

- Dönemsellik ilkesi: Bütçeler günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık vb. şekilde periyodik olarak düzenlenmelidir.

- İktisadilik İlkesi: Bütünlük, kesinlik ve uzmanlaşma ilkelerinin sınırsız uygulanması, bütçelerin kesinlik ve güvenilirliğini artırırken maliyetleri de artırır. Bu nedenle bu nedenle maliyet ve yararların dengelenmesi gerekir.” şeklinde sayılabilir (Şahin, 2016:127).

Bütçelemenin ilkeleri bir başka kaynakta ise şu şekilde sıralanmıştır:

“- Bütçeler belirli bir zaman aralığında faaliyetler sonucu oluşabilecek giderleri ve beklenen koşullar altında gerçekleştirilecek karları yansıtmalıdır.

- Doğru bilgiler toplanması ve gerçeklere dayanması: Bütçeler, bütçeleme dönemindeki faaliyetler sonucunda ortaya çıkan, birim satış fiyatları, insan gücü, hammadde gereksinme ve giderleri, gerekli zaman, vb. gibi temel verilerden yararlanılarak hazırlanmalıdır.

- Bütçelerin hazırlanması sırasında bölüm sorumlularının çalışmalara katılması sağlanmalıdır. Ayrıca üst yönetimin desteğinin bulunması da gerekmektedir.

- Bütçeler, planlanmış sonuçlardan sapmaları ayırabilecek ve değişen koşullara uyabilecek bir biçimde hazırlanmalıdır.

- İyi bir organizasyonun kurulmuş olması, yeterli bir muhasebe sisteminin bulunması gerekmektedir.

- Sorumluluk merkezlerinin belirlenmesi ve uygulamada sorumluluk merkezlerine göre bütçede planlanan başarı ile gerçek başarı karşılaştırılmalı ve sapmalar değerlendirilerek rapor edilmelidir.

- Beklenmeyen giderleri karşılayabilmek için uygun bir miktar ödenek ayrılmalıdır.

- Bütçeler işleri kolaylaştırıcı nitelikte esnekliğe sahip olmalıdır.” (Balcı, 2007:11)

1.4.2. Bütçe Dönemi

Bütçeler, işletmelerin ileriye yönelik görüşleri ve çıkarımları üzerinden belirli bir süreç içerisinde hazırlanır. Bütçe dönemi, piyasalardaki durumlar, sektörün mevcut şart

ve koşulları, işletme yapısı gibi bir takım maddeler dikkate alınarak belirlenmektedir. Bu noktada işletmelerin özellikle değerlendirmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir.

- Düzenli ve istikrarlı ekonomik şartlar,
- Verilerin düzenli ve güvenilir olması,
- İşletmenin üretim ve stok değerlendirmelerinin yapısı,
- Nakit akışı ve finansman,
- Dış faktörler (Mevsim, afet v.b.)
- Riskler
- Politikalar
- Cari muhasebe dönemi

Bütçe dönemleri ikiye ayrılır. Bunlar kısa dönemli bütçeler ve uzun dönemli bütçelerdir. 1 yıla kadar hazırlanmış bütçelere kısa dönemli bütçeler denilmektedir. 5 yıl ve daha uzun bütçelere ise uzun dönemli bütçeler denilmektedir(Geyik, 2016:64).

İşletmeler, hesap dönemlerinin 12 ay olması nedeniyle genellikle kısa dönemli bütçeler hazırlamaktadırlar. Mevsimsel faaliyet alanına sahip işletmeler aylık, 3 aylık ve 6 aylık bütçeler gibi kısa dönemli bütçelere yönelmektedirler.

İşletmelerin bütçe oluşturma süreçlerine başlamadan önce, işletme yapılarının cevaplaması gereken sorular bulunmaktadır (Pinney ve Woelful, 1991:5). Bu sorular aşağıda verilmiştir.

- “- Bütçe dönemi içerisinde işletme ne kadar net kar elde etmek istiyor?
- Söz konusu karı elde etmek için ne kadar maliyete katlanmak gerekiyor?
- Öngörülen kar ve maliyet hedefi için ne kadarlık bir satış geliri gerekiyor?”

1.4.3. Bütçelemenin Yönetimi

İşletmelerin kontrol mekanizması için çok büyük bir ihtiyaç olan bütçeler tek başlarına bir kontrol mekanizması değildirler. Bütçede hedef tespiti ve rakamsal sunu, reel sonuçların tespit edilmesi, yapılan faaliyetlerin sonuçları ve bütçede bulunan rakamların karşılaştırılması ile farklılıkların ve sapmaların nedenlerinin araştırılması gibi konular bütçenin yardımı ile sağlanmaktadır(Geyik, 2016:64).

“Bahse konu kontrollerin sorunsuz bir biçimde sağlanabilmesi, bir takım tedbirlerin alınmış olması hususuna da bağlıdır. Bu tedbirler;

- İşletmede departmanlar kurulmuş olmalı, yetki ve sorumluluklar dağıtılmış olmalıdır,
- Faaliyetlerle ilgili olarak politikalar, hedefler, planlar ve standartlar tespit edilmiş olmalı ve bunlar arasında faaliyet yürütecek bağlantı sağlanmış olmalıdır,
- İşletme içinde bir raporlama sistemi kurulmuş olmalıdır,
- Fiili rakamlar ile bütçelenmiş rakamlar arasında meydana gelen farkların nedenlerinin tespiti ve gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi işi devamlı bir görev haline getirilmiş olmalıdır. şeklinde ifade edilebilmektedir.” (Pekiner, 1988:322).

1.5. Bütçenin Hazırlanması

1.5.1. Bütçeleme Süreci

İşletmelerin büyüklük ve yapısına göre bütçeler oldukça detaylı ya da basit olarak hazırlanabilir. Bütçe hazırlanırken hangi amaca yönelik hazırlanıyorsa o amaca uygun olarak çalışacak şekilde hazırlanmalıdır. Bütçeler yapılmış olmak için hazırlanan planlar değildir. İlgili dönem boyunca yaşaması gereken bir rehberdir.

İşletme bütçelerinin hazırlanması sürecinde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, yukarıdan aşağıya yaklaşım ve aşağıdan yukarıya yaklaşımlarıdır. Bu yöntemler içinden yukarıdan aşağıya bütçeleme sisteminde yönetim tüm işletmenin genel amaçlarını ve hedeflerini kararlaştırmakta ve bunları alt yönetim kademelerine iletmektedir. Aşağıdan yukarıya bütçeleme yaklaşımında ise, işletmenin tüm yöneticileri ve çalışanları bütçeleme sürecine katılmaktadır. Bu yaklaşımda bütçenin hazırlığı bir teklif olarak alt kademelerde oluşturulmakta ve üst yönetime sunulmaktadır. Bu nedenle katılımcı bir bütçe hazırlanış şeklidir.

Eski işletmelerde genellikle yukarıdan aşağıya bütçeleme yaygın olarak kullanılırken, günümüzde modern işletmeler katılımcı yaklaşımlar ile bütçe hazırlığı yapmaktadır (Morse, 1991: 227-228).

İşletmelerin yapı ve büyüklüğü göz önüne alınarak bütçenin hazırlanmasından birincil derecede muhasebe müdürleri veya ilgili yönetici görevlendirilebilmektedir. Yine işletmenin organizasyon yapısına göre bütçeyi hazırlayan sunan veya teklif eden ekip üyeleri farklılık gösterebilmektedir. Bu ekibe bazı organizasyonlarda üst yönetim temsilcileri de yer alabilmektedir.

İşletmelerin kaynaklarını etkin kullanması, gerçekçi ve etkin kaynak dağılımlarının yapılması, fiyat ve maliyet unsurları içerisinde işletmelerin operasyonlarını düzgün şekilde yapmasını için işletmelerin büyüklüklerine göre uzun vadeli planların oluşması için bütçeleme süreçleri ve bunun yönetilmesi için gerekli olan gereksinimleri giderek artmaktadır (Ergun, 1987:159).

Günümüz şartlarında işletmelerin kalite ve yenilikçi operasyon prensipleri işletmelerin fonksiyonları noktasının dışında süreçleri kapsamında daha verimli olmaya itmektedir. Yenilikçi işletme yönetim anlayışında ise işletmeler değer zincirlerine paralel olarak pazara yönelik çalışmalarını yürütmektedir.

Buna karşılık olarak, geleneksel bütçeleme doğrudan işletmenin fonksiyonlarıyla ilgilidir. Bu fonksiyonlar işletmelerde organizasyonel bir hiyerarşi oluşturarak fiili harcamaları kontrol altına alma eylemindedir (Bunce, 1995:255).

Bundan yola çıkışla modern yönetim sistemleriyle geleneksel bütçe yaklaşımında farklılıklar olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde geleneksel bütçeleme yaklaşımı ile çalışan işletmelerde eski, patron odaklı ve genellikle eski nesil aile işletmelerinde karşımıza çıkmaktadır.

Bu tür işletmeler yenilikçi ve rekabetçi ortama uyum sağlamak ve eğer bir aile işletmesi ise yeni neslin işletmenin süreçlerine uyum sağlaması açısından bütçeleme süreçlerinde ki yaklaşımını değiştirmesi buna bağlı hareket etmesi gerekmektedir (Yüzer, 1981:29). Özetle, bütçelerin oluşturma sürecinde benimsenen yaklaşım işletmelerin organizasyon yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Özellikle bütçe hazırlanırken yukarıdan aşağıya yaklaşımı ile bütçe planlanıyorsa, bütçenin tüm süreçleri uzun vadeli bir kar planlaması ve kontrolünü tek bir yerde toplayan bütçe yönergesinin oluşması ile başlamaktadır.

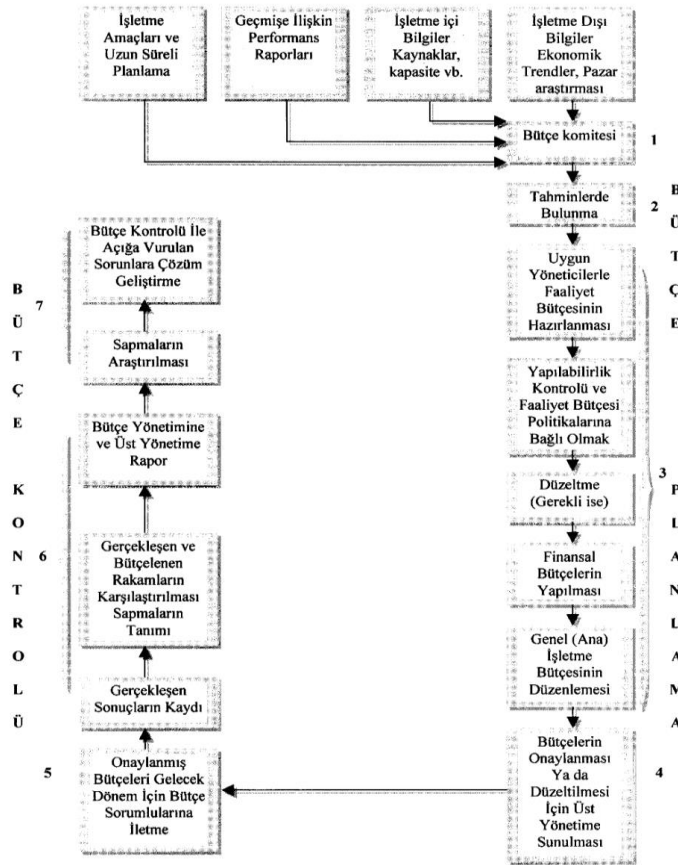
Bütçe yönergesi ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda direktifler şeklinde hazırlanmaktadır. Bu direktifler küçük boyutlu aile işletmelerinde yazılı olmayıp daha ziyade sözlü emirler şeklindedir. Bu sözlü veya yazılı direktiflere bağlı olarak işletme birimlerince bütçe çalışması yapılır. Sonrasında birimlerden gelen bütçeler aralarında uyum sağlanarak konsolide edilerek kar noktasında tatminkar olduğunda onaylanarak cari döneme başlanır (Manav, 1990:146-155).

Bütçeleme süreci 7 adımla ifade edilebilmektedir. Bu ilerleme basamakları şu şekilde sıralanmaktadır;

“1. Bütçe komitesine ait olan bütçenin geliştirilmesi ve uyumlu biçime dönüştürülmesi her işletmede farklılık gösterebilmektedir. Bahse konu komite üyeleri, işletme içerisindeki farklı faaliyet bölümlerinin yöneticilerinden oluşmaktadır. Bütçe planlamaları düzenli ve süreklilik gösteren faaliyetlerdir.

2. Bütçeleme faaliyetlerinin başlangıcı tahminlerde bulunmaya dayanır.
3. Bu aşamadaki adımlar, planlama sürecinin aşamalarını içerir. Bölümlerarası koordinasyon ve haberleşme, işletmenin amaç ve politikalarına uygun bütçeleri hazırlamak ve bütçelerarası ilişkiyi sağlamak için gereklidir.
4. Düzenlenen genel işletme bütçesi ve genel işletme bütçesini oluşturan faaliyet bütçeleri ve finansal bütçeler, incelenmek ve onay için üst yönetime sunulurlar.
5. Onaylanan bütçeler bastırılarak, bütçe ile ilgili kişilere ve bütçe sorumluluk merkezlerine gönderilir. Bu yolla bütçeler, planların yukarıdan aşağıya iletimi için bir araç olarak hizmet etmektedirler.
6. Süreçteki bu adımlar, bütçe kontrolünün temel aşamalarını oluşturur.
7. Sürecin son aşamasında ise bütçe kontrolü sayesinde ortaya çıkan sorunlara çözüm aranır.” (Lucey,1985:348-350).

Tablo 1: Bütçeleme Süreci



(Lucey,1985:350)

Katılımcılık ilkesi gereğince, ileri yönelik oluşturulan amaç ve planların hayata geçirilebilmesi hususunda bütçelerin hazırlanması yönetim kademelerinin tamamının katılımlarıyla yapılırken bütçelerin hazırlanmasıyla sorumlu bulunan organlar bütçe komiteleri, bütçe bölümleri ve genel müdürlerdir (Haftacı, 2005:21).

- **Bütçenin komitesi:** Bütçeyi yöneten ve oluşturan en üst düzey yöneticilerin oluşturduğu ekiptir. Bütçe-finance departmanı komiteye dâhil olabilir. Genellikle işletmenin Genel Müdürü komiteye başkanlık etmektedir.

- **Bütçenin bölümü:** İşletmelerde bütçeyi hazırlama görevi verilen birime bütçe bölümü denir. Muhasebe birimi ile birlikte çalışmakta olan bu birim bütçe eğitimi yaparak bütçeyi tanıtmaktadır.

- **Bütçe el kitabı:** Bütçe programı tanıtım ve sürekliliğinin sağlanması konusunda önemli bir görev üstlenen bütçe el kitabı, bütçe amaç ve hedeflerini açıklayan herkesin ve bütçe komitesinin görevlerini tanımlayıp, bütçenin hazırlanma biçimi ile kullanılan teknikleri aktaran bir rehber işlevi görür.

1.6. Bütçenin Planlanması

1.6.1. İşletme Amacının Belirlenmesi

Kar etmek, işletmelerin temel amacı olarak görülse de hızlı değişim ve dönüşüm neticesinde rekabet ortamının genişlemesiyle birlikte işletmelerin amaçları, pazar değerinin maksimizasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Hacırüstemoğlu, 2006: 216).

Küçük işletmeler kendi karlarını maksimize etmeyi öncelikli olarak değerlendirirken büyük işletmelerin önceliği pazar değerini maksimize etmektir. Bu çerçevede işletme yönetimi, işletmenin amaçlarını ortaya koymalıdır.

1.6.2. Varsayımların Saptanması

İşletme tarafından belirlenen bütçe ya da planlanan faaliyetlerin etkilenebileceği olasılıklar varsayım olarak belirtilmektedir. Bu varsayımlar, tespitleri akabinde gerçekleştirilen bütçe toplantılarında işletme yetkililerine aktarılmalıdır. Bu varsayımlar aşağıda verilmiştir.

1. Cari dönemde olan faaliyet değişiklikleri,
2. Rakip işletmelerden bilgi akışı,
3. İhracat ile ilgili olabilecek usul değişiklikleri,
4. İthalat ile ilgili olabilecek usul değişiklikleri,
5. Para piyasaları,
6. Enflasyon
7. Devalüasyon (Akdoğan, 2000:615)

1.6.3. Formatların Tasarlanması

İşletme bütçelerinin hazırlanmadan önce bir bütçe formatı belirlenmeli, belirlenen bu format da çalışmayı gerçekleştirecek olan birimlere sunulmalıdır. Bu sayede çalışmaların belirlenen formatlara uygun olarak yürütülmesi sağlanmalıdır. İşletme birimleri tarafından formata uygun olarak yapılan çalışmalar, işletme bütçesinin hazırlanmasında önemli bir yarar sağlar.

1.6.4. İşletmelerin Bölümlerinde Yönetici ve Yardımcılarını Bilgilendirme

İşletmelerde bütçeler oluşturulduktan sonra, işletmelerin yönetimlerinin belirledikleri hedefler doğrultusunda bütçelenebilmesi için işletme yönetimi ve personelleri arasında doğru bir işbirliği sağlanması gerekmektedir (Akdoğan, 2000:615).

Bütçe hazırlığı küçük işletmelerde muhasebe birimleri tarafından yürütülürken belirli bir ölçeğin üzerindeki işletmelerde her birim işletme bütçesi oluşturma aşamasında kendi birim bütçesini hazırlamaktadır. Gerçekçi ve verimli bir bütçe oluşturabilmek için komiteler şeklinde çalışılmasında da yarar vardır.

Bütçe Komiteleri, asil ve yedek üyeler olmak üzere ikiye ayrılır (Hacırüstemoğlu, 2006: 217).

Asil Üyeler

1. Mali İşler Müdürü
2. İnsan Kaynakları Müdürü
3. Bilgi İşlem Müdürü

Yedek Üyeler

Bütçesi yapılan bölümün yönetici ve yardımcılarıdır. Bütçe komitesi asil üyeleri ve yedek üyeleri bütçe ile ilgili olarak bilgilendirirler. Bilgilendirme;

4. Amacı
5. Varsayımları
6. Bütçe formatı

7. Yönergeyi vermek şeklinde yapılır.

1.6.5. Yönergelere Uyulması

Yönergelerde bütçelerin zamanlaması yapılmalı ve birimlerin bu hususa uymalarının sağlanması önem arz eder. Bölümlerden birinin bu yönergeye uymaması sonucu diğer bölümlerin de olumsuz etkileneceği üzere işletme yöneticilerinin bahse konu yönergeye uyulması gerektiğini temin etmeleri gerekir (Hacıüstemoğlu, 2006: 218).

1.6.6. Bütçe Üzerinde Fikir Birliğine Varılması

İşletmenin tüm birimlerinin, hazırlanan bütçelere inanç göstermesi ve oluşacak fikir birliği ile çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir “Bütçe Elkitabı” düzenlenerek içerisinde işletme amacı, varsayım ve hikâyesine yer verilmelidir (Hacıüstemoğlu, 2006: 219).

1.6.7. Bütçenin Onaylanması

Birimlerin önce kendi içlerindeki çalışma ile hazırlanan bütçe, genel müdür tarafından onaylanıp yönetim kurulu ve ilgili birimlere aktarılır. Bu işlemde de anlaşıldığı üzere genel müdür bütçenin sahibi konumundadır. Genel müdürün sahibi olduğu ve birimler tarafından oluşturulan bir bütçe, kendisinden beklenenleri vermek durumundadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE İŞLETMELERİ

2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Önemi

Tek bir aile içerisinde genellikle aile büyüğü tarafından ya da birden fazla kan bağı olan kişilerce kurulan, yönetimi yine aynı aile tarafından gerçekleştirilen özellikle ilgili ailenin geçimi amaçlanan, işletmenin faaliyetlerinde de aile bireylerine olduğu işletmelere aile şirketi denilmektedir.

Bu tanımla birlikte aile şirketleri ve patron şirketlerini birbirinden ayıran en temel özellik, aile şirketlerinde bir veya birden fazla kişi aynı şirkette çalışıyorsa ve bu kişilerin bir veya bir kaç çoğunluk hissesine sahip ise aile şirketi tanımına uymaktadır. Ancak tek kişinin sahibi olduğu buna karşılık işletmeden aileden başka kimsenin çalışmadığı işletmeye ise patron şirketi denilmektedir. Bu nedenle her patron şirketi potansiyel bir aile şirkettir. Patron işletmesi 2. kuşağa devir oluş aşamasında aile şirketi etiketini almaktadır.

Bunun yanı sıra aile şirketleri, işletmenin sahibi olduğu ailenin geçimini sağlamaktadır. Gelecekte ortaya çıkacak mirasın aile dışına çıkmasını önlemek amacıyla, aile bireylerince yönetilen, yönetiminde aile üyelerinin istihdam edildiği, karar mekanizmasının ölçüsünde aile üyelerinin bulunduğu ve aileden birden fazla kişinin çalıştığı” veya “hisse çoğunluğuna sahip olan, aynı soydan ya da aynı soyadını taşıyan kişilerden oluşan şirket” olarak da tanım özetlenebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:43).

Aile şirketlerinin oluşumunun en büyük etkenlerinden biri güven faktörüdür. Bununla birlikte, iyi bir gelecek umudu, şirketteki aile bireylerinin daha az maliyetle çalıştırma, hâkim güç olma ve bu gibi sebeplerle Türkiye’deki birçok şirkette de olduğu gibi aile baskın güç özelliği gözlemlenmektedir (Uzunay, 2001:16).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler değerlendirildiğinde, ülkelerin ekonomik olarak taşıyıcı dinamikleri olan KOBİ'ler genellikle aile şirketleri türünde olduğu görülmektedir.

Aile şirketlerinin dünya üzerindeki tarihi incelendiğinde yaşam süresi bakımından en uzun ayakta kalabilen aile şirketleri Japonya'dan çıkmaktadır. Bu kapsamda kurulan ilk aile şirketi Japon Kongo Gumi'nin işletmesidir. 578 yılında kurulmuş ilk aile şirketi olmuştur. Bunu 718 yılında kurulan Hoshi izlemektedir. Türkiye'de ise en eski aile şirketlerinin başında 1777 yılında Hacı Bekir tarafından kurulan Hacı Bekir Lokumları gelmektedir.

Tablo 2: Türkiye'deki En Köklü Aile Şirketleri

KURULUŞ YILI	KURUCU	ŞİRKET
1777	Hacı Bekir	Hacı Bekir Lokumları
1860	Mehmetoğlu İskender Efendi	İskender
1863	Mithat Paşa	Ziraat Bankası
1864	İsmail Hakkızade	Hafız Mustafa
1870	Hacı Sadık	Vefa Bozacısı
1871	Hacı Mehmet Güllü	Karaköy Güllüoğlu
1871	Mehmet Efendi	Kuru Kahveci Mehmet Efendi
1874	İstiraki Sabuncakis	Sabuncakis
1878	Mahir ve Kamil Kardeşler	Eren Gıda Sanayi
1878	Komili Hasan	Komili
1883	Rasif Efendi	Çögenler Helvacılık
1883	Şekerci Udi Cemil Bey	Cemilzade
1888	Abdullah Efendi	Hacı Abdullah
1889	Hacı Ali	Hacı Şakir
1893	H. Mehmet Botsalı	Teksima Tekstil
1893	Fehmi, Mustafa Tuzcuoğlu	Tuzcuoğlu Nakliyat
1897	Ahmet Doyuran	Konyalı Lokantası
1898	Yuda Levi	Alevli A.Ş.
1902	Gabriel Arcas	Arkas Holding
1904	Mehmet Halil Bey	Bebek Badem Ezmecisi

Kaynak: (Zerze, 2011:28)

Tablo 3: Dünyanın En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri

<i>En Uzun Ömürlü Aile Şirketleri</i>		
Şirket	Faaliyet Alanı	Kuruluş Tarihi
Kongo Gumi	İnşaat	578
Hoshi	Han	718
Chaten De Goulame	Müze	1000
Barone Ricasoli	Şarap / Zeytinyağı	1141
Barovier & Toso	Camecılık	1295
Hotel Pilgrim Haus	Han	1304
Richard De Bas	Kağıt	1326
Torrini Firenze	Kuyumcu	1369
Antinori	Şarapçılık	1385
Camuffo	Gemi İnşaat	1438
Baronnie De Coussergues	Şarap	1495
Grazia Deruta	Seramik	1500

Kaynak: (Ergin, 2004:21)

Aile şirketleri, hem iş hem de akademi dünyası adına ilgi odağı konumunda bulunmaktadır. Bu şirketler, bulundukları ülkelerin ekonomik gelişim ve dönüşümlerinde önemli rol alırken toplumsal konularda da söz sahibidirler. Ülkemizde de çok aktif bir durumda bulunan bu şirketler, uluslararası ilişkilerde itici güç görevi üstlenmektedirler. Dünya genelinde %70 oranında aile şirketi bulunurken bu oran Türkiye’de %95 civarındadır (Baraz,2009: 62).

Aile şirketlerinin en büyük olanakları biriyse istihdam oluşturmalarıdır. ABD’de milli hasılanın yarısı, istihdamın yarısı aile işletmeleri tarafından yaratılmaktadır. Büyük ekonomilerde bile aile şirketlerinin önemi oldukça fazladır. Dünya genelinde farklı ülkelerde de bu oranlar benzer nitelikler taşımaktadır.

2.2. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri

Aile şirketleri, diğer şirket türlerinden ayırt edilen kendilerine özgü karakteristik niteliklere sahiptirler.

Aileden gelen en az iki neslin şirketin işletmesini elinde bulundurması bu özelliklerin başında yer almaktadır. Akrabalar arasında başlayan ortaklık ilişkilerinin en

az iki nesil sürmesiyle aile şirketlerinin yapısı oluşmaktadır. Ailenin menfaatlerini önceliklendiren bu işletme yapıları ailenin değer yargılarından etkilenmektedir. Şirketin üst kademesinde görev alan yöneticilerin aynı zamanda aile içerisinde de itibar gören ve sevilen bireyler olmaları, aile bağlarının şirket yönetimini etkilediğini ortaya koymaktadır.

Şirket sorumluları veya sahipleri, şirket geleceğinin güvence altına alınması ve sürekliliğin devamı açısından çocuklarının da şirket yönetimi kapsamında bilgi sahibi olmalarını isterler (Yeğen, 1990:36).

Aile bireylerinin sosyal hayat içerisindeki duruş ve tutumları, şirketin duruşunu ve tutumunu da ifade etmektedir. Bu nedenle ailenin statüsü ve ünü, şirketin statü ve ünüyle paralellik gösterir.

Aile şirketleri, dışa kapalı bir görünüm çizmektedirler. Yaşanan finansal sorunlarda dışa borçlanmadan ziyade bu mali sorunların aile bireylerinin destekleri sayesinde giderilmesi yöntemi tercih edilmektedir. Bu sayede şirket bilgilerinin aile dışı birey veya örgütlerle paylaşımının önüne geçilmiş olmaktadır. Aile şirketlerinde güven hususu liyakatin önünde geldiğinden dolayı personellerin aile içerisinde seçilmesi öncelik taşımaktadır(Sadri,2013:22).

- Performans yönetimi, görevde yükselme gibi insan kaynakları ile ilişkili konularda aile şirketlerinde insan kaynakları gibi yönetsel konularda ilke ve prensiplerin uygulanması zordur.
- Patron odaklı hareket ederler.
- Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilik yapılması ve geçişi zordur.
- Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi güçtür.
- Kuşak devri genellikle büyük sorunlara yol açar.
- Karar verme süreçlerinde aile odaklı ve duygusal davranılır.
- Genel olarak girişimci olan kuşağın hâkimiyeti söz konusudur.

Aile işletmelerini ayırt eden önemli noktalarından birisi ailenin kültürünün genel olarak işletme üzerinde de etkin olmasıdır. Ailenin ilişkileri doğrudan işletmenin işletme

stratejilerini etkilemektedir. Bu sebepler aile işletmelerinde geleceğe yönelik planlamalar yapılırken ailenin de gelecek planlarına göre hareket edilir (Alayoğlu, 2003:17). Bu nedenle işletmeninde bir aile bireyi statüsüne ulaştığı varsayılabilir.

Uluslararası araştırma şirketleri tarafından gerçekleştirilen çalışmada aile şirketlerinin genel tutum ve davranışları üzerine sonuçlar içermektedir. Söz konusu araştırmaya ait olumlu, olumsuz tutumlar tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4: Dünyada Aile İşletmelerine Yönelik Tepkiler

En Güçlü Olumlu Tepkiler	Katılıyorum%
1. İş ve aile ilişkileri bağımsız olmalıdır.	%72
2. Aile üyelerinden işe yeni başlayanlar alt kademelerden başlamalı	%68
3. Aile bireyleri ürünler ve hitap ettiği pazarla ilgilenmeli	%63
4. İşten ayrılma gibi durumlar için belli kriterler oluşturulmalı	%58
5. Ailenin bir arada olduğu işletmeler hep güçlüdür	%52

En Güçlü Olumsuz Tepkiler	
1. Aile içi rekabet işletme için iyidir	%68
2. Ailenin diğer üyeleri hisse alabilmelidir	%65
3. Şirket emekli maaşı yanı sıra farklı gelirlerde verebilmelidir	%46
4. Aile bireylerinin eğitimi işletmenin ihtiyacına göre olmalıdır	%45

Araştırmadan da anlaşıldığı üzere aile işletmelerinde aile ve iş arasındaki ilişkinin kesin olarak birbirinden ayrılması gerekmektedir. Aile bireylerinin işletmede temel pozisyonlarda işe başlaması ve pazar bilgisi gibi işletmenin temel bilgilerinin iyi öğrenilmesi gerektiği aile işletmeleri imin önemlidir. Aynı zamanda aile içi rekabetin oluşması aile işletmeleri tarafından istenen bir tutum değildir.

Aile işletmelerinin durum ve özellik bakımından ilişkileri farklı açılardan değerlendirilebilir. Ülkemiz ve dünyada ülke ekonomilerini ayakta tutan temel gücün aile işletmeleri olduğu düşünüldüğünde aile şirketlerinin özellikleri özelinde detaylı olarak durulması gerektiği unutulmamalıdır. Bu kapsamda aile işletmelerinin genel özellikleri özet halde aşağıda verilmiştir.

- Aile işletmelerinde istihdam ve terfi süreçlerinde yaş ve cinsiyet belirleyicidir.
- Çoğunlukla tek kişi ve aile reisinin işletme anlayışı geçerlidir.
- Profesyonel çalışma çok etkin yürütülemez, çalışanların profesyonel olduğu önemsizdir.
- Rakipler ile tutum olarak tanışıklık ve yakın ilişki vardır. Bu nedenle kişisel yarışlar oluşabilir.
- Çalışanlara ve yöneticilere yönelik teşvik edici sistemler uygulanmaz.
- Doğrudan bir bütçeleme olmaz.
- Günün koşullarına göre kısa vadeli bütçe planlaması yapılır.
- Yatırım ve harcama yönünden sabit bir planlama olmaz.
- Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve markalaşma işletmenin büyüklüğü geliştiğinde gündeme gelir.
- Aile içi ilişkiler işletmenin örgütsel yapısını etkiler.
- Doğal organizasyon içerisinde çalışmalar yürütülür.
- İş ve duygusallık bir biri ile karışabilir.
- Aile içi ilişkilerden dolayı mantıklı bir karar alma süreci işlemeyebilir.
- Aile rolleri ve iş rolleri genellikle karıştırılır.
- Genelde işletmenin kurucusu, genel müdürü ve yönetim kurulu başkanı aynı kişidir. Operasyona kadar aynı kişinin üzerinde hakimiyet vardır.
- Dışa kapalı olarak çalışırlar.
- Ailenin kültürü işletmenin tüm süreçlerini ve yapılanmasını etkiler.
- Eğer işletmede güçlü bir pozisyon elde edilirse, kişi aynı zamanda aile içerisinde de güç elde eder.
- Aile işletmelerinin genelinde şirketin yönetimi ile iki nesil ilgilenir. Daha sonra eğer şirket uygun olarak büyürse profesyonelleşme başlar.
- Aile içi bağlar işletmenin yöneticilerinin belirlenmesinde doğrudan etkilidir.

- İşletmenin kurucusu olan kişi genelde aile içinden en güvendiği kişileri belli başlı alanlara getirir.
- Stratejik olarak işletme için verilecek kararlar, aile meclislerinde teknik analizlerden uzak olarak verilir.
- Aile menfaatleri şirketlerin politikası ile örtüşür.
- Şirket ile ilgili kararlar alınırken ailenin prestiji ön plandadır.
- Aile bireylerinin topladaki yeri şirketin prestiji ile aynı orantılıdır.
- İşletmenin kültürü değer yargıları ile paraleldir.
- İşletmenin iş gücünde devir miktarı yüksektir.

2.3. Aile İşletmelerinin Yaşam Zamanı ve Ortaklık Şekline Göre Gelişim Evreleri

Aile işletmelerinde yaşam döngüsü olan her şey gibi gelişim evrelerine sahiptirler. Bu şirketlerin yaşadıkları süreç 4 evreden oluşmaktadır. Bu evreler; girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, kuzenler konsorsiyumu evresi ile sürekli olabilen aile şirketleri evresi olarak adlandırılabilir.

Aile işletmeleri aynı insanlarda ki gibi farklı evrelerden geçerek büyürler. İşletmeler bu döngü içerisinde farklı özelliklere bürünür ve bu farklılıklar genelde aile içi mekanizmadan gelir. İlk girişimci olan aile üyesi işletme üzerinde önemli bir karar mekanizması olur.

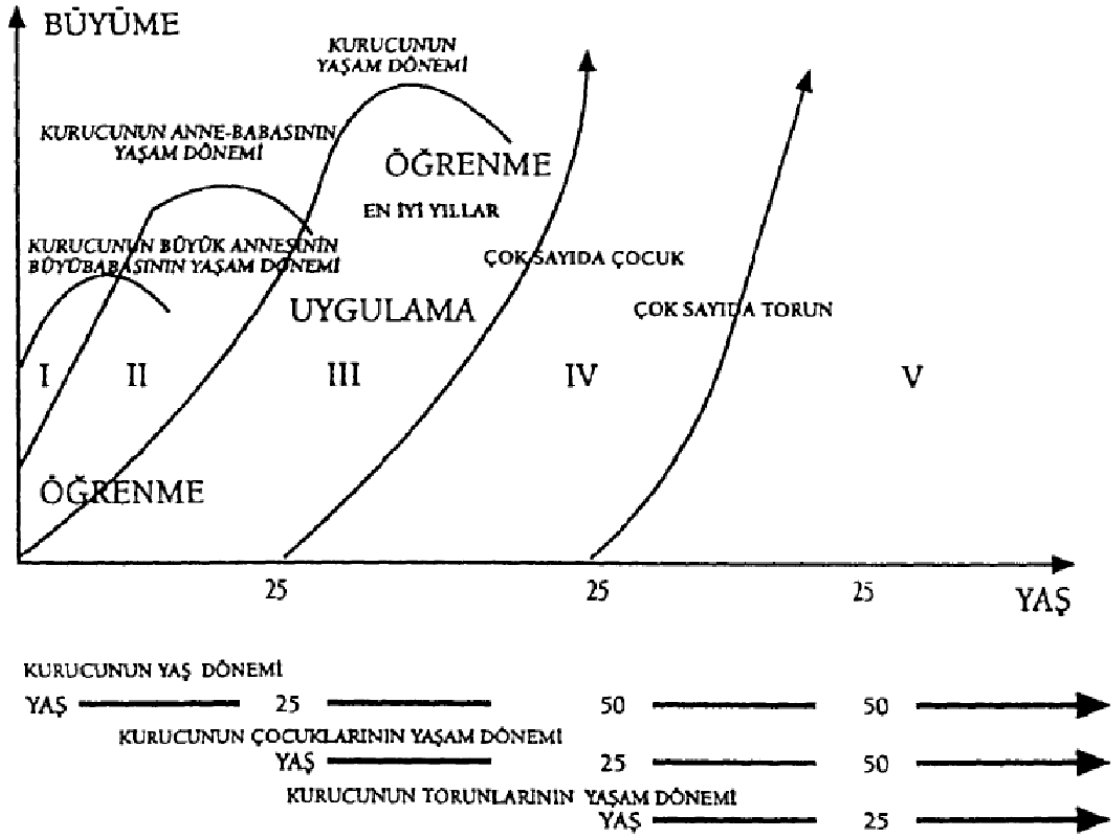
Yaşam evreleri yönünden aile şirketlerinin yaşam süreci 4 başlıkta incelenmektedir (Erdoğan, 2014:75).

- İlk girişimcinin yönettiği ilk nesil işletmeler
- Gelişme ve büyüme dönemi
- Karmaşıklaşmış aile işletmeleri
- Sürdürülebilir olan aile şirketleri

Ülkemizde aile işletmeleri incelendiğinde aile işletmelerinin geneli ilk iki dönemde olduğu görülmektedir. Yine ülkemizde az sayıda işletme diğer evrelere ulaşarak sürdürülebilir olma yönünde ulaştığı bilinmektedir. Bu kapsamda dünyada

aile işletmelerine yönelik tepkileri incelemek gerekir. Dünyada aile işletmelerine yönelik tepkiler ve aile şirketlerinin evrelerine göre ilerlemeleri Tablo 5’de sunulmuştur.

Şekil 2: Dünyada Aile İşletmelerine Yönelik Tepkiler



Kaynak: (Karpuzoğlu, 2001: 17)

2.3.1. Girişimcilik Evresi

İşletmeyi oluşturan girişimcinin başarı elde edebilmesi için girdiği sektörü iş olarak gerçekleştiren profesyonellerden destek alması ve iş hareketinin gerçekleşmesi esnasında uzmanların yönlendirmesi hayati önem taşımaktadır. Bu sayede girişimin hayat bulması sağlanır ve oluşturulan plan işin ilerleyişi sırasında yönetimin iş yükünü hafifletir (Şimşek, 1998:10).

2.3.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Aile şirketlerinin gelişmişlik evreleri üzerine yapılan araştırma çalışmalarından edinilen bilgilere göre, şirketin kuruluş evresinde yaşanan sorunların ortadan kalktığı, bu nedenle şirketin aile bireyleri nezdinde daha çekici olduğu, aile bireylerinin şirket üzerindeki tasarruf çabalarının arttığı, bazı aile bireylerinin çalışan bazılarının ise yönetici şeklinde şirket bünyesine dâhil olmaya çalıştıkları görülmektedir. Yaşanan bu süreçte şirket henüz planlı bir şekillenme sürecine sahip değildir.

Aile üyelerinin şirkete olan ilgilerinin artması ve şirketin artık odak nokta olması sonucunda yapılan girişimler, şirketin ekonomik hareketliliğinin pozitif yönde artmasına ve borçlanmanın azalmasına sebep olmaktadır (Demirci,2010:67).

2.3.3. Kuzenler Konsorsiyumu Evresi

Girilen bu evrede şirkete ortaklığı bulunan pek çok kuzen bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte şirkete hissedar olan çalışanlar ve çalışmayanlar arasındaki ayrım da daha ne bir şekilde görülebilmektedir (Kırım, 2003:25).

Bu aşamadaki büyüme oranları, Büyüme ve Gelişme Evresi'ndeki kadar yüksek olmasa da ürün veya hizmetlerin satışı en yüksek seviyeye ulaşmaktadır.

2.3.4. Sürdürülebilirliği Başaran Aile Şirketleri Evresi

Aile şirketleri bu aşamaya geldiklerinde İşletme yönetiminin geleneksellikten uzaklaşarak profesyonelliği yakaladığı evredir. Eski kuşak ile yeni neslin sahip oldukları yönetim anlayışlarının farklılıkları, bir tür kuşak çatışmasına dönüşmektedir. Eski kuşak, işlerin geleneksel ve kendileri için daha güven veren bilindik yöntemlerle yürütülmesi yönünde irade ortaya koyarken yeni kuşak ise çağın ve teknolojinin getirileri ve gereklerini uygulayarak yönetimi bunlarla entegre bir şekilde gerçekleştirmek istemektedir.

Gelenen bu evre, şirketin işleyişinde kan bağı ve güven unsurlarını geride bırakarak analitik ve profesyonel çalışma anlayışını önceliklendirmektedir. İşleri sürdürecektir. Gelinecek olan personellerin, hızlı ve verimli iş anlayışı kriterleri ile birlikte süreklilik

temel unsur haline gelir. Tüm birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması ve istihdam, terfi süreçleri, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynağı ile ilgili konuların sistematik bir hale dönüştürülmesi planlanır.

2.4. Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Yeni kurulan aile işletmelerinde birinci nesilde bulunan girişimci işletme üzerinde etkili olan kişidir. İşletme girişimcinin kültürü, örgüt yapısı, işletmecilik yönü ile oluşur. İşletmede tüm kararlar birinci nesil girişimci tarafından alınır. Girişimcinin cabaları ile müşteriye ulaşılır, girişimci zaman ve ilgisini yoğun miktarda işletme için harcar (Günel, 2005:20).

Aile şirketlerinin bu ilk evresinde, girişimci aile üyesi genelde kendi çocuklarını sembolik oranlarda şirkete ortak eder. Bu ortaklık bağının oluşturma sebebi aile içerisinde bir sonraki neslin sahiplenmesi ve gelecek neslin gelecek yolunu planlamaktır.

Girişimcinin ilk etapta aile işletmesinde başarı göstermesi, aile içerisinde işletmeye yönelik bakış açısını pozitif olarak değiştirir ve aile bireylerinin sahiplik duygunu geliştirir (Atılğan, 2003:2). Girişimci başarı kazandıkça hem sosyal statüsü artar, hem de işletmenin saç ayakları oturur. Böylelikle birinci nesil girişimci güç ve istikrar elde eder. Bu durum beraberinde işletmeyi kuran kişinin başarıyı sürdürülebilir hale getirmek için enerjisini ve zamanını işletme için harcamasında ve bunun sonucunda da özel hayatında sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olacaktır.

Birinci neslin kontrolünde bulunan aile işletmelerinin temel ortak özelliği tek bir kişi ile özdeşleşen merkeziyetçi tarzda yönetilmeleridir. Bu yapı pazar ve pazara bağlı olarak müşterilerin ihtiyaçlarına doğrudan cevap verebilmek için firma açısından erken evrede işletme için yararlıdır. İşletmede büyüme atakları başladığında bu merkeziyetçilik işletme için dezavantaj oluşturmaya başlar ve firma için karmaşıklıklar oluşturur (Lansberg,1999:5).

Bu aile işletmesine yükler oluşturduğunda girişimci yönünden yönetim zafiyetleri ortaya çıkar. Zafiyetlerin sonucunda işletme artık tek kişi tarafından yönetilemeyecek hale gelir. Bu noktada birinci nesil girişimci artık ya aile üzerinden birilerini istihdam

ederek iş paylaşır ve aile işletmesi mantığı ile çalışmalarına devam eder veya profesyonel birisi istihdam edilerek, patron şirketlerine dönüşüler.

Birinci nesil girişimciler işletmenin dış bağlantılarını yürütmek noktasında kilit rolleri bulunmaktadır. Bu iletişim yöntemi erken evrede işletmenin çalışmasını arttırırken aynı zamanda müşteri bağlılığını yükseltir. İşletmelerin ileri dönemlerinde kurumsallaşma ve markalaşma süreci başladığında ise bu iletişim yöntemi işletmeler için sorun oluşturmaktadır. Uzun dönemde birinci nesil işin başından ayrıldığında bu stratejinin yanlış olduğu işletmelerce anlaşılır (Karpuzoğlu, 2002:98).

Aile işletmeleri bu ilk döneminde 3 aşama üzerine inşa edilir. Bu aşamalar sırasıyla, şirket kültürü, strateji ve yönetimidir. İnsanlardaki gibi işletmelerin kültürleri çevresinde karşılaştığı davranışlardan değişiklik gösterir. Karar alma yetisi, girişimcinin liderlik türü, işletmenin şeffaflığı ve gizliliği, insan kayları ve iş planlaması, girişimci birinci nesle olan bağlılık ve ailenin yapısı ile işletmelerin kültürleri değişir.

Birinci nesil kurucunun kişilik özellikleri de bu noktada işletmenin kültürüne doğrudan yerleşir. Kurum ve girişimci arasında dolaysız bir etkileşim söz konusudur (Lansberg, 1999:10).

Girişimci ve aile işletmesi arasında abartılı bir ilişki söz konusudur. Bu durum işletmenin stratejini, yapısını etkilen diğer faktörlerdendir. Girişimci tarafından bu abartılı ilişki nedeniyle gelecek dönemlere yönelik sıkıntılar çıkabilmektedir. Özellikle gelecek neslin bir şeyleri şirket özelinde sahiplendiklerinde veya girişimcinin söyledikleri gerçekleştirilmediğinde girişimci bu durumu bir başkaldırı olarak algılamaktadır. Bu algının yaratacağı olumsuzlukların düşüncesi bile işletmenin ilk adımlarını ve temel faaliyetlerini korumak için girişimci anlamsız ve bilinçsiz bir psikolojiye ve mücadeleye girer.

Girişimci şirketin ilk dönemlerinde, ortaya çıkan bu mücadele sebebi ile fedakârlık etme pahasına ve müşteriden doğrudan yeterli sipariş olmamasına karşın işletmelere olan bağı artış eylemindedir.

İşletmenin stratejilerinin belirlenmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında işletmenin birçok kritik başlıktaki kararları girişimcinin kendisinden etkilenmektedir. İşletmenin stratejilerinde aile ve işletme arasında etkileşim önemli bir yere sahiptir. Girişimciler genellikle işletme sermayesini muhafaza etme eğilimindedir. Aile işletmelerinde şirketin hisseleri üzerindeki tasarruf ve ailenin mülkiyeti, yeni yatırımlar ile şirket hisseleri ve hissedarları ile ilgili konularda girişimci yön veren konumundadır (Günel, 2005:20).

2.5. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Büyüyen ve gelişen aile işletmesi yapısına geçiş yapmak beraberinde yetkinlik bazlı insan kaynağının oluşturulmasını kapsayan kurumsal bir yapıyı beraberinde getirmektedir. Yetki ve mülkiyetin bir kişide olduğu aile işletmeleri bu geçiş ile karmaşıklıktan kurtularak sürdürülebilirliği sağlayabilmektedir.

Bu evredeki aile şirketlerinde ailenin parçası olan bireyler başka girişimler ve kariyer olanakları yerine genellikle kendi aile işletmelerinde çalışmayı tercih ederler. Bu tercihin ortaya çıkmasında ailenin değerleri, aile içi dengeler ve ailenin geçmişi önemli bir paya sahiptir. Ailenin bireylerine aile şirketinde yer almayla ailenin parçası olunacağını vurgulaması, çocuklara yapılan yatırımın şirkette görev almakla karşılanacağı veya çocukların şirkete dâhil olması durumunda şirketin sürekliliğini sağlanacağı empoze etmesi bu yöndeki baskının artmasına neden olur.

Bu aşamada aile şirketinin genişleme süreci devam etmektedir ve şirketin kurumsallaşması da tamamlanmamıştır. Bu aşama büyüme sürecinin bir parçasıdır ve bu süreçte şirket hem pazar payını hem de karlılığını artırmaktadır. Yine bu aşamada ailevi değerler şirketten daha önceliklidir ve şirket de aile bütünlüğünün korunmasında bir unsur olarak görülür (Günel, 2005:17).

2.6. Kompleks Aile İşletmeleri

Kompleks aile işletmeleri birden fazla nesli hem sahiplik ve yetki hem de istihdam olarak bünyesinde birlikte barındırır. Bunun bir sonucu olarak farklı yaşlarda ve farklı

pozisyonlarda çok sayıda aile bireyi ile işletmenin büyümesi işletmedeki yönetici sayısının da fazla olmasına neden olmaktadır (Atılğan, 2003:12). Kompleks aile şirketlerinde aile bireyleri kendilerini şirketin karından veya zararında sorumlu olarak görürler ve almış oldukları kararların şirketin geleceğini etkilediğinin farkındadırlar.

Kompleks aile şirketlerinde bu aşama şirketin genişleme evresinden sonraki olgunluk aşamasıdır. Bu aşamaya gelen aile şirketlerinde büyüme hızı bir önceki aşamaya kıyasla daha azdır, ancak şirket faaliyetlerinden maksimum seviyede gelir elde etmektedir. Şirketin gelirlerinin artmasıyla sermaye yapısı da güçlenir, borçlanma kapasitesi ve gücü de artar ancak borçlanma ihtiyacı minimum düzeydedir.

İşletme bu evrede olumlu bir imaj yakalamıştır ve rekabet üstünlüğünü kazanmıştır. Rekabet üstünlüğü sayesinde piyasaya karşı hem duyarlı hem de piyasa yön verebilen konumdadır. Rakipleri tarafından ürün/hizmet, üretim/hizmet sunum biçimleri ve pazarlama stratejileri rakipleri tarafından taklit edilmektedir ve işletmenin ortaya koyacağı inovasyon rekabet koşullarının belirlenmesinde etkili olur.

Kompleks aile şirketleri evresinde şirkette kurumsallaşma ihtiyacı ve düzeyi maksimum seviye çıkar, aile bireylerinin öznel amaçları yerine şirketin amaçları daha önemli olmuştur (Atılğan, 2003:13).

Karpuzoğlu (2002), olgunluk evresindeki kompleks aile şirketlerinin özelliklerini işletmenin vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda uygulayacağı stratejik planlama, kurumsallaşmanın edinimi ile gelen organizasyonel yapının etkin çalışması ve işletmenin hedef ve amaçlarını sürekli izleyerek stratejik planı çerçevesindeki revizyonlar ve toplumsal sorumluluk olarak sıralamaktadır (Günel,2005:17).

2.7. Sürdürülebilir Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin gelişim sürecindeki son aşama kurumsallaşma sürecini büyük ölçüde tamamlamış, şirketin aile değerlerinin önüne geçtiği ve sürekliliğini sağlamış oldukları evredir. Bu aşamadaki işletmelerde insan kaynakları yetkinlik bazlı tanımlanmış ve işletmece sağlanmış araçların yanı sıra ortak çalışma kültüründe paylaşım yapılacak

alanlar ile görev dağılımı ve ortak çalışma prensipleri belirlenir. Böylelikle işletmenin özünü oluşturan kültür ve belirlenen önceliklerin çerçevesinde bir ortam oluşmuş olur.

Sürdürülebilir olabilen aile işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde amacı, hedefi belli bir strateji içerisinde belirlenmiş, bu stratejinin korunması konusunda çalışmalarına eksiksiz devam eden işletmeler olduğu bilinmektedir. Bu şekle gelebilen işletmeler maddi olarak karlılığın yanı sıra tedarikçi ve müşteri memnuniyetine odaklanmaktadır. Bireysel başarılarından çok işletmenin tüm organları ile bütün bir ekip olarak başarılı olması önem kazanmaktadır (Günel, 2005:18).

2.8. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler

Aile işletmeleri içerisinde bulunan kişiler, sıkı bağlarından dolayı diğer işletmelere kıyasla daha güçlüdürler. Bu durum daha sinerjik ve duyarlı bir yapıyı ortaya koymaktadır (Güleş,2013: 33-37).

Aile işletmelerinde bulunan aile tanınmışlığı, personel sadakati ve benzeri birçok olumlu özellik bu işletmeleri başarıya taşımaktadır. Bunun yanı sıra aile bireylerinin olumsuz rekabetleri, akraba kayırma ya da bireyler arası çatışmalar, rol karmaşası, yöneticilerde görülen liyakat yetersizliği ve benzeri birçok olumsuz durumla da karşılaşmaktadır.

Aile şirketlerinin kurucuları, şirketin ayakta kalması ve bütünlüğün sağlanması için çözüm önerileri getirerek dezavantajların avantaj boyutuna dönüşümünü gerçekleştirirler (Schein, 1983: 17).

Müteşebbis ruha sahip olan kişiler, aynı zamanda aile işletmelerinin kuruculuk rolünü üstlenen kişilerdir. Aile işletmelerinin temelini oluşturan kurucular, işletmenin gelişiminde rol oynayan vizyon, kültür, değerler ve sorumlulukların belirlenmesi görevlerini de üstlenmektedirler.

Aile işletmeleri, sahip oldukları etkileşim ve iletişim güçlerinden dolayı birer sosyal ağ olarak da görülebilmektedirler (Phan ve Butler, 2008: 28-35).

Aile işletmeleri kurucularının merkeziyetçilik anlayışının fazla olduğu belirtilirken yönetimin sonraki kuşaklara devirlerinde kurucuların sahip oldukları mevki, yer yer sorun teşkil edebilmektedir. Yönetim devri sonrası otorite azalması veya değersizleşeceği yönünde kuşkulara kapılan kurucular, bu kuşkularıyla otorite karmaşasına neden olarak olumsuz bir tabloyu meydana getirebilir.

Araştırmalara bakıldığı zaman, aile şirketleri kurucularının çalışkan, güvenilir, sorumluluk ve öngörü sahibi, risk alabilen, açık fikirli ve dürüst kişilik özelliklerini barındırdıkları gözlemlenmektedir.

Aile işletmeleri için kritik öneme sahip olan kurucular, farklı gelişim evrelerinde farklı rolleri üstlenebilmektedirler (Günver, 2002: 39-40).

Değerler konusu ele alındığında, değerlerin, aile işletmelerinin kökeninde yatan “aile” olgusu ile önem kazandığı görülmektedir.

Aile işletmelerinde sermaye demek yalnızca nakdi kaynakları ifade etmez. Bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağın eğitimini sağlayarak yetiştirmesi, bilgileri ve tecrübeleri aktarması ile onu aile işletmesi için nitelikli hale getirmesi de işletmenin sürdürülebilirliği açısından bir sermayedir (Hoffman, 2006:59).

Ailenin yapısal durumu itibariyle gelişmiş bağlara sahip oluşu ve bununla birlikte oluşan sosyal yapısı aynı zamanda bir sosyal sermaye anlamına gelmektedir. Sosyal yapıda görülen gelişim doğru orantılı olarak sosyal sermayenin gelişimini de artırmaktadır.

“Aile sermayesi; yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutta adlandırılmaktadır. Yapısal boyut, aile içi ve ailenin çevresiyle olan ilişkileri kapsarken; bilişsel boyut, aile içerisindeki düşünme, öğrenme ve karar verme süreçleri ile ilgilidir. İlişkisel boyut ise, aile sermayesinin ayırt edici özelliği olan ailenin kuralları, beklentileri, itibarı, kimliği ve sosyal yapısı ile ilişkilendirilmektedir” (Hoffman, 2006:137).

Aile işletmelerinde değerler, kişilerin inançları, algılama şekilleri ve sahip oldukları beklentilerden müteşekkil olan ortak özellik ya da işletme kültürü şeklinde ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin sahip oldukları duygusal kimliklerinden ötürü değerle, aile ve iş bütünlüğü içerisindeki etkileşim açısından büyük önem taşır. Bu noktada, aile bireyleri arasındaki ilişkiler, aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkını meydana getirir. İşletmenin yönetim biçimi, işletmenin gelecek nesle devri, işletme süreçleri gibi konular aile içi ilişkilerin gidişatına göre belirlenir.

Ailenin sahip olduğu değerler, aile ve işletme arasında görülen yakın ilişkiler sonucu evrilerek, aile işletmesini daha fazla etkilemeye başlar (Gersick, 1997:140).

Aile işletmelerinde yönetim süreçlerinin planlanması ailenin kendi değerleri ile oluşturulmuş işletmelerde, işletmenin yaşam ömrünün daha uzun olduğu bilinmektedir.

Bir başka bakıştan, kontrol mekanizmasını elinde tutan kurucunun sahip olduğu değerler, bu ve oluşacak diğer değerlerin aile işletmesine yansımaya zemin hazırlamaktadır (Aronoff, Ward, 2011:112).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve performansı üzerinde etki sahibidir. Bir başka deyişle, aile işletmelerinin sahip olduğu kültür, onların gelecek kuşaklardaki başarısını belirlemektedir. Bundan ötürü, kurucuların karakteristik özellikleri, vizyon ve misyonları, değerlerin aile işletmesi üzerindeki etkisini ve bununla birlikte işletmenin geleceğini belirlemektedir.

Stravrou'a göre, kurucu kişiliği ve işletme kültürü, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir (Stravrou,2005:20).

Aronoff ise bu konuyu biraz daha ileri taşıyarak, aile işletmelerinin sahip oldukları değer ve kültürel yapılarının, aile şirketlerinde gelirlerden ve doğrudan nakitten daha çok motivasyon-bağılılık ifade edilmiş olur (Aronoff, 2004: 57).

Aile işletmelerinde dört farklı kültür bulunmaktadır. Bunlar ataerkil, serbest, katılımcı ve profesyoneldir.

Aile işletmelerinin kültürel yapılarını ele alan çalışmalara bakıldığında, ataerkil, serbest, katılımcı ve profesyonel kültür olmak üzere dört çeşit aile kültürü tanımlanmaktadır.

Ataerkil yapıda bulunan işletmeler; kararlarını ailenin en büyüğü tarafından verildiği, ailenin diğer üyelerinin her şeyden daha fazla öneme sahip olduğu, aile dışındaki bireylere yönelik güven eksikliğinin görüldüğü, erkek çocuklarının işi devam ettirerek daha fazla güven gördükleri ve varis seçimlerinin erkek çocuklar üzerinden yapıldığı bir kültürdür (Günver, 2002: 12).

Kadınlar, bu kültür yapısında kadınlar işe çok fazla karışmazlar. Ancak, ailenin yaşlı kadını aile içinde olduğu gibi işletme konusunda da söz sahibi konumda bulunur (Kağıtçıbaşı, 2007: 117).

Serbest kültür; işletmede çalışan aile mensupları ile aileden olmayanların güven bağı kurulabilen, çalışanların inisiyatif alabildiği aile işletmelerinde görülmektedir.

Katılımcı yapıda bulunan aile şirketlerinde ortaklaşa alınan kararlar önem taşıırken karar alma mekanizmasında eşitlik gözetilir. Bu yapıda olan işletmelerde ailenin doğrudan ağırlığı hissedilmez (Başer, 2010: 20).

Profesyonel kültürde bulunan işletmelerde; rekabetin, ödüllendirmenin ve motivasyon süreçlerinin bulunduğu, liyakat ve bireysel başarının önemli olduğu aile işletmelerinde görülen bir kültür türüdür. Bu tür işletmelerin kendi iç kontrol mekanizmaları da mevcuttur.

Ataerkil kültür genellikle ilk nesil aile şirketlerinde mevcutken sonraki kuşaklarda değişerek yerini profesyonel kültüre bırakmaktadır (Dyer, 1988: 40).

Aile şirketlerinde kurucunun kişiliği ile işletme kültürü, işletmenin sürekliliği için esastır. Aile işletmelerinin sahip olduğu değerler ve kültürel yapıları, bu işletmeler için paradan önde gelir.

Aile işletmelerinin sahip oldukları kültürel yapı, içerisinde bulundukları toplumun kültürel yapısından etkilenmektedir. Geniş aile yapısı, akrabalarla olan sıkı ve yakın bağlar, birliktelik ve dayanışma yönlü ortaklaşa davranış eğilimleri Türk toplumunun genel özellikleri olarak dikkat çekmektedir (Sargut, 2010: 185).

2.8.1. Aile Şirketlerinin Önemli Yönetim Organları

Ailenin kendi konseyi ve işletmenin Yönetim Kurulu, aile işletmeleri için önemli organları olarak görünmektedir. Aile konseyinin en önemli amacı ailenin iç ilişkileri ile birlikte bu ilişkilerin işletme etkisini kontrol altında bulundurmak iken Yönetim Kurulu, işletme yönetiminden 1. derece sorumlu organdır. Bundan ötürü, aile işletmelerinde aile konseyleri aile bölümünü, Yönetim Kurulu ise işletme yönünü sevk ve idare eder.

2.8.1.1. Aile Konseyi

Aile işletmelerinde, aile konseyinin en önemli fonksiyonu işletmenin kaderini belirleyen ailenin kendi iç disiplini düzenlemek yanı sıra ailenin süreçlerine rehberlik etmek, ailenin varlık nedenini daha sonraki kuşaklara aktararak fikir paylaşımını sağlamaktır. Aynı zamanda aile konseyi gelecek nesillerin liderliği sağlayacak olan kimselerin yeteneklerini geliştirmek ve süreçlerde sorumluluk almalarını sağlayacak şekilde eğitimlerini sağlamaktır.

Aile Konseyi ve anayasası, yönetim devri delegasyonunu sorununu ortadan kaldıracıken günümüz dünyasında birçok aile işletmesi yönetim devri delegasyonunu doğru ve etkin gerçekleştiremediği için sorunlar yaşar ve hız kaybı ile karşı karşıya kalır. Bu durum, aile işletmesi yöneticisinin karar mekanizmasını elinde bulundurma ve yönetimi devretmeme isteğinden kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde karar alıcıların, tüm kararlarda kendi imzalarının bulunmasını istemeleri, iş akışında tıkanmaya sebep olur (Sönmez, 2010:21).

2.8.1.2. Yönetim Kurulu

Aile işletmelerinde yönetim kurulunun fonksiyonu ise işletmenin gelecek ve mevcut durumuna yönelik planlamaların yapılması, yeni yatırım süreçlerinin belirlenmesi, işletmenin bütün süreçlerini denetlemek, organizasyonun bütün olarak yönetilmesini sağlamak ve işletmeyle ilgili durumların bütününe ilgilendiren sorunları çözmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Bu kapsamda aile işletmelerinin konsey ve yönetim kurulunun ilgilendiği tüm süreçler ile ilgili konular amaç, kapsam ve ilgili kişiler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 5: Aile İşletmelerinde Ailenin Konseyi ve İşletme Yönetim Kurulunun Amaçları

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	• Aile İletişimini ve İlişkisini Geliştirmek, • Ailenin İşletme Olanaklarından Yararlanma Koşullarını Belirlemek.	• Aile Konuları, • Ailenin İşletme İle İlişkisi.	• Aile Üyeleri, • Danışmanlar
Yönetim Kurulu	• Vizyon Ve Stratejik Nitelikteki Amaçları Belirlemek, • Şirketin Vizyonuna Ulaşmasını Sağlayacak Stratejiler Geliştirmek.		• Hissedarlar, • Üst Kademe Yöneticileri • Danışmanlar, • Aileden Olmayan Kurumda Çalışmayan Uzmanlar.

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2004:163-164)

2.8.1.3. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Tarafları

Aile şirketlerinin bütün olarak değerlendirildiğinde işletmelerin avantaj ve dezavantajları şirketlerin güçlü ve zayıflıklarını da ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinin en önemli güçlü yönleri karar alım süreçlerinin hızlı olması, ailenin sürdürülebilirliğini sağlamak için uzun vadeli yatırım yapabilme, ailenin tüm finans kaynaklarını kullanabilme, ailenin kendi şan ve şerefi önem kazandığından tüm aile fertlerinin işlere odaklanması, aile içi amaç ve hedeflerin ortak oluşu, ailenin tüm etik kodlarının işletmeye yansımış herkesin buna uyum sağlamasıdır.

Aile şirketlerinin zayıf noktaları ise, genellikle öz sermayenin hızlıca tüketilmesi, banka finans araçlarının kullanılması ile büyüme sağlanması, aile bireyleri ile oluşan etik sorunları ve çatışmalar, aile içi rekabetin artması, jenerasyon farklılıkları gibi olgular sayılabilir.

Aile şirketlerinde sadakat, bağlılık gibi duygular üst seviyede hissedilirken diğer işletmelere göre işleyiş farklılıkları görülür.

Bunun yanı sıra aile işletmelerinde, personellerin desteklenmesi, mesai saatlerindeki esneklik, çalışanların işletmeye olan sadakat ve bağlılıkları ile sorumluluk bilincinin aktarılabilirdiği bir ortamın oluşumu gibi bir takım avantajları mevcuttur (Ateş, 2005:7).

Aile işletmelerinin üstünlükleri, aile kültürünün getirisi ile özverinin oluşması, çalışanların aileye sadakat ile bağlanması, maddi olarak kaynak yaratılmasının kolay olması, ailenin kendi geleceğini kendisinin belirlemesi, süreklilik gibi avantajlı hususları bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin zayıf yönlerine baktığımızda ise; nepotizm aile işletmelerinin kronik zayıf noktası olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde aile içi bireylerin arasında olan rol çatışmaları, rekabet gibi konular diğer zayıf yönleri oluşturmaktadır.

Aile, özverisi ile işletmenin kuruluş ve gelişim aşamalarında ihtiyaç duyulan mali kaynakları karşılar, kâr payını asgari düzeyde tutarak kişisel kısıtlamalar ile işletmenin kaynağına katkıda bulunur. Aile şirketlerinde yasal sorumluluğun dışında bir de ailenin onursal sorumlulukları bulunmaktadır ve bu aile onuru, işletmenin başarısı ile özdeşleşmektedir. Aile şirketlerinde yaşanan ya da yaşanacak kriz anlarında ekonomik bazın haricinde yönetsel anlamda da destek sağlanır ve bu durum aile şirketlerinde diğer şirketlere nazaran sıkça karşılaşılabilen bir pozisyonudur (Günver, 2002:20).

Çalışan-aile ilişkileri aile işletmelerindeki iç dinamik için oldukça önemli bir konudur. Çalışanlarla kurulan yakın ilişki, karşılıklı güveni temsil ederken patron-çalışan ilişkileri, profesyonel yönetim-çalışan ilişkisinden daha samimi ve yakındır. Bu sebepten dolayı, işletme personelleri, benimseme duygusunun üst düzeye ulaşmasıyla aile şirketlerinde daha güvenli, daha yaratıcı, yenilikçi ve sorumluluk sahibi bir çalışma biçimine sahip olurlar.

Uzun süreli istihdam edildiğine emin olan çalışanlar, aile ortamı içerisinde olduklarını hissederek işletmelerini sahiplenirler. Yaşanan bu durum, aile işletmelerinde çalışan sadakatini getirir ve bu da başarıyı tetikler (Günver, 2002:20).

Aile şirketlerinde liderliğin biçimi diğer şirketlere göre daha net bir biçimdedir. Yapılan planlamalar neticesinde yöneticilik sırası herkesçe bilinerek pozisyon için oluşabilecek çekişme ortamına mahal verilmez.

Aile üyelerinin sahip olduğu değerler, ortak bir amacın oluşumuna vesile olarak egemen değerleri, aile ruhunu, kimliği ve bağlılık duygusunu meydana getirir. Bununla birlikte bürokrasi azalarak karar mekanizmasının daha hızlı biçimde işlemesi sağlanır ve üst yönetime ulaşım ve iletişim kolaylaşır.

Kurumsallaşan firmalarda karar mekanizmaları ve bürokratik işleyiş nedeniyle iş akışları yavaşlar ve karar verme süreçleri uzar. Aile kültürüne sahip aile işletmeler ise bu süreçleri yaşamaz ve bu tarz sorunlarla karşı karşıya gelmezler. Bu sebeple de çağın getirilerine ve değişen koşullarına uyum sağlamak aile işletmeleri açısından daha kolaydır. Fırsatların daha iyi değerlendirilmesi aile şirketlerine dinamizm katar (Günver, 2002:8).

Aile üyelerinin uzmanlık seviyesindeki tecrübe ve bilgilere sahip olmaları, aile şirketleri için önemli bir konudur. Küçük yaştan itibaren işin niteliklerini yerine getirebilecek şekilde yetişmiş olan aile bireylerinin farklı işletmeler yerine aile işletmesinde istihdam edilmesi, yüksek tempolu bir iş verimi alınmasını sağlar. Küçük yaşta başlayan bu eğitim ilerleyen yıllarda yaşanabilecek uyum sorunlarını ortadan

kaldırırken tecrübe sahibi bu aile üyeleri, kısa sürede yönetim basamaklarında yükselebilir.

Aile şirketlerinin özelliklerinden olan finans kaynaklarına kolay erişim, sermaye piyasalarının yetersiz ve az geliştiği ülkeler için büyük bir önem taşır. Bu tarz ülkelerde sermaye temini büyük bir sorundur. Aile işletmeleri, sermaye kaynaklarını kendi ortaklıkları içerisinde temin eder. Bu kaynaklar genellikle aile fonlarından karşılanır.

Aile bireyleri, tüm mal varlıklarını ve vakitlerini aile işletmelerinin gelişimi için kullanırlar. Bu kapsamda kendi karar mekanizmaları üzerinden işlerini sürdürmeleri onlar için bir üstünlük oluşturur. Kendi denetimlerini gerçekleştirebilmeleri ve kendi usullerince işleyişlerini sürdürmeleri, aile işletmeleri için bağımsızlık ve kendi geleceklerini denetleme anlamına gelmektedir.

Aile işletmelerinin yönetimindeki istikrar ve işleyişlerdeki hedefe odaklılık ile süreklilik, işletmenin ayakta kalmasının ve gelişiminin teminatını sağlayan bir unsurdur. Sahip olunan strateji ve politikalar, şirketin yenilikçiliğini, girişimciliğini ve sürekliliğini devam ettirebilmesi, gelişen ve değişen çevre unsuruna entegre olabilmesi için çok önemlidir.

İşletme stratejisi ve politikaları, şirketin yaşam süresini ve gücünü büyük ölçüde etkileyerek rakipleri karşısında üstünlük kurmasını sağlar.

Aile işletmelerinde sahip olunan yönetsel tekellik sayesinde bürokratik engellere takılmadan daha hızlı kararlar alınır ve bu sayede yeni yatırım ve yöntemler üzerinde zaman kaybı yaşanmaz.

Aile şirketlerinde çalışan aile bireyleri, ortamın samimiyetinden ötürü fikir ve düşüncelerini daha şeffaf biçimde paylaşabilirler ve bu sayede daha realist hedefler çerçevesinde örgütsel bir bütünlükle amaca yönelik çalışmalar gerçekleştirilir (Kets de Vries, 1993:140).

İşletmedeki kaliteyi artırmanın tek yönü aile bireylerinin iyi eğitim ve iyi yetiştirilmesiyle bitmez. Bunun yanında işletme çalışanlarına ayrılan zamanın da kaliteli hale getirilmesi verimlilik açısından büyük önem arz eder. Personellerine yönelik bu yönde davranış sergileyen şirketler, doğru sinerjiyi yakalayarak verimliliğini artırabilmektedirler.

Aile şirketlerinde yöneticilerin, beceri düzeyini yok sayarak yalnızca aile bireyi veya akraba oldukları gerekçesiyle sağladıkları istihdamlar, bu bireylerin işletmeye sağlayacakları katkıda yetersizlik oluşturur. Aile dışından yapılan istihdamda verilen katkının karşılığında alınan ücret, aile bireylerinin performans-ücret karşılaştırmasının altında kaldığı zaman meydana gelen adaletsiz dağılım, şirkete olan güveni sarsar ve kopmaları da beraberinde getirir.

Aile işletmelerindeki birlik ve beraberlik anlayışı, aile fertleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklar, güç ve yetki çatışmaları ile hızlı bir şekilde tersine dönebilir ve bu da aile bireyleri arasında rekabeti ortaya çıkarır. Yaşanacak bu durum aile şirketleri açısından büyük bir sorun teşkil eder. Aile üyelerinin kişisel üstünlük düşünceleri, görüş ayrılıkları, gücü elinde bulundurma isteği, iş yükü ve ücrette adaletsizlik bu sorunun doğuşundaki başlıca sebepler olarak görülebilmektedir.

Aile işletmelerinde kalıplaşan yönetim alışkanlıkları, yöneticilerin yeniliklere ve çağın getirdiği değişimlere ayak uydurmasını engeller ve şirketin sürekliliğini sağlayabilmesi, mevcut konumunu geliştirebilmesi ve ekonomik girişimlerden faydalanabilmesi adına birçok fırsatın kaçmasına sebep olur. Bu tutucu ve risk almaktan kaçınan davranış biçiminden çıkamayan aile işletmeleri zaman içerisinde güçlerini yitirerek değişen konjonktür arasında istenmeyen durumların içerisinde kalabilmektedirler.

Aile şirketlerinin yönetiminde bulunan idareciler, merkeziyetçi düşünceleri nedeniyle yetki devrine soğuk bakarak prestij kaybına neden olurlar. Planlama ve stratejiye ayırmaları gereken zamanı rutin işleyişlerine ayıran yöneticiler, hem şirketin gelişimi hem de gelecek neslin gelişimi açısından zaman kaybı yaşanmasına neden

olurlar. Bu düşüncedeki yönetimlerde, karar ve sorumluluk alma noktasında da sorunlar yaşandığı görülebilmektedir.

Aile-işyeri içerisindeki rollerin birbirine karışması sonucu çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bireyler bir yandan kişiliklerini korumak bir yandan da rollerinin gereklerini ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırlar. Aile şirketlerinde yöneticiler, aile birliği, işin gelişimi ve sürdürülebilirliği ile karlılığından sorumludurlar. Değişik sistemlerde alınan değişik rolleri iç içe geçer ve bu durum rol sorunları yaşatır (Günver, 2002:23).

Birçok aile işletmesinde ailenin üyeleri aralarında görev dağılımı gerçekleştirilememesinden dolayı sorunlar da beraberinde oluşur. Aile üyesi çalışanların görev tanımlarının net olmayışı aile üyesi olmayan çalışanlar içerisinde kafa karışıklığına sebebiyet verir. Bu durum personel içerisinde işletmeye olan güveni zedeler.

Aile işletmelerinde kuşaklar arası yönetim devri, geçmişten günümüze karmaşık bir halde ilerlemektedir. Aile şirketlerinin ilk zamanlarından şu ana kadar zorlukların görüldüğü bu konuda genellikle ailenin en büyük erkek çocuğu yönetimi devralırken bu gelenek günümüzde artık sona ermektedir. (Jaffe, 1990:114)

Bununla birlikte yönetim devri sırasında aile içi çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Şirket yöneticileri, konumlarını aile bireylerine bırakma eğiliminde olurlarken bu görev devrinin şirkete başarı getireceği düşünülmektedir. Bu esnada görevin bırakılacağı aile bireyinin belirlenmesi, genellikle şirketin en büyük problemlerinden biri haline gelmekte ve çoğu zaman da şirketin dağılmasına neden olmaktadır. Birden fazla adayın bulunduğu durumlarda meydana gelebilecek güç çatışmaları şirketi ve aile içi birliği zora sokar.

Aile şirketlerinde yönetici pozisyonunda bulunan kişi, görevini devredeceği kişiyi önceden belirleyerek bu aile bireyinin gelişimini de gelecekte kişinin üstleneceği sorumluluklara göre sağlamalıdır.

Yanlış karar ya da vefat gibi beklenmedik olaylar karşısında şirket başboşluğa sürüklenebilir ve içine düşülen plansızlık nedeniyle olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. İşletmenin yeni yöneticisinin seçilmesin uzun süre alacağı durumların getireceği olumsuzlukların haricinde seçilen kişinin muhaliflerinin var oluşu da işletmeyi amaçlarından uzaklaştıran ve dikkat dağınıklığına sebep olan bir sorun olabilmektedir. Tüm bu hususlar göz önüne alındığında aile şirketlerinin zayıflık ve üstünlükleri aşağıda Tablo 6’da derlenmiştir.

Tablo 6: Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
• Uzun dönemli bakış açısı	• Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
• Faaliyet serbestisi • Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç olmaması • Şirketin ele geçirilme riskinin az olması • Aile kültürü	• Karmaşık örgüt yapısı • Dağınık yapı • Belirsiz görev dağılımı • Akrabaları kayırma
• İstikrar • Güçlü aidiyet duygusu • Liderlikte süreklilik	• Aile önceliklerinin işletme gereklerinin önüne geçmesi • Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine tolerans • Eşit olmayan ödül sistemi
• Zor dönemlerde esneklik • Geliri yeniden yatırıma dönüştürme isteği	• Sorunlu çocuklar • Veliaht seçme sorunları
• Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişiselilik • Esneklik	• Şiddetli çatışma • Fazla hızlı karar verme • Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
• Finansal çıkarlar • Büyük başarı kazanma olanağı	• Otokratik kurallar • Değişime karşı direnç • Gizlilik • Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam
• Kapsamlı iş bilgisi • Aile üyeleri için erken yaşta başlayan eğitim	• Finansal zorluklar • Aile bireylerinin işletmeyi kendi çıkarları için kullanması • İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik

Kaynak: (Vries, 1996: 23)

2.9. Aile İşletmelerinin Güçlü Yanları

2.9.1. Sermaye Yapısı/Finansman

Aile işletmelerinde sermaye şekli işletmenin kendi iç kaynaklarından oluşur. Bu tür işletmeler genelde para ihtiyaçlarını aile içi kaynaklardan bulma yoluna gitmektedirler. Aile işletmeleri bu nedenle dış borçlanma oluşturmadıklarından dışarıya karşı da güçlü kılmaktadır. Aile işletmelerinde aile içi kaynak oluşturulamadığı durumlarda ortak olan aile üyeleri hisselerinden daha kolay feragat ederler. Bu feragatin sebebi ise çoğunlukla ailenin imajını da dışarıya karşı korumaktır. Aile, diğer aile fertleri için kolaylıkla kendi mal varlıklarından vazgeçebilir.

2.9.2. Karar Alma

Aile işletmelerinde sermaye ve hisse paylaşımı belli kişilerin elinde olduğundan bu tür işletmeler için karar alma süreçleri hızlı ve daha kararlılıkla yürütülür.

2.9.3. Ekip Çalışması

Aile işletmeleri bir birbirleri ile aile bağı ile bağlı kişilerden genellikle oluştuğundan bu kişilerin çalışma biçimleri bir birine benzerlikler gösterir. Bu işletmelerde çalışan kişilerde ekip ruhunu en iyi şekilde oluşturur. Süreçler içerisinde bir problem olduğunda aile üyeleri arasında sorunlar hızlıca çözülebilir. Kişilerin bireysel yetersizlikleri ise diğer aile üyeleri tarafından kapatılarak eksik yönler bir başkasının dikkatini çekmez.

2.9.4. Aile İçi Bağlar

Aile işletmelerinde sahip olan ailelerde güçlü iç bağların olması işletmenin yönetim süreçlerini olumlu olarak etkileyecektir. İşletme güçlü bağlarla bağlanmış kişilerce oluşacağından aile üyeleri işletmeyi aynı oranda sahiplenir. Bu sahiplenme işletmenin pazarının büyümesine, iş kalitesinin artmasını da destekler. Güçlü iç bağlar ile bir birlerini benimsemiş aile üyeleri genelde farklı kurumlarda çalışmaz, aile işletmelerinde üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirir.

2.9.5. Bilgi Birikimi Ve İşe Uyum

Aile şirketlerinin en büyük avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini nesilden nesle aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişimlere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır. Aile şirketlerinde, işe ilgi duyan genç bireylere işin özelliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sunulması nedeniyle, aile fertleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olur. Bu münasebetle, öteki işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

2.9.6. Kurum Kültürü

Ailenin kendi iç kültürü aile işletmelerinde işletme kültürüne de sirayet ettiğinden bu durum işletmenin kültürünü oluşturur. Aynı dinde, dilde ve ırkta olduğundan iletişim ve davranış bakımından birçok süreç kendiliğinden oluşur ve sorunsuz olarak sürdürülür. Aile işletmelerinde aile kültürü ve işletme kültürü bütünleşiktir.

2.9.7. Esneklik Kabiliyeti

Aile işletmeleri oldukça hızlı ve esnek şekilde çalışabilen şirketlerdir. Sabit mesai saatleri çalışanlar açısından uygulanmaya çalışılsa da aile üyelerinin çalışma saatleri net olmamakla birlikte haftanın her günü, günün her saati mesai devam etmektedir. Özellikle girişimci olan aile üyesi işi ile bütünleşmiş dinlenme sürelerini dahi işe göre ayarlar. Bu özellik daha kurumsal işletmelere göre bir fark oluşturur.

2.9.8. Tanınmış Aile Unvanının Sağladığı Sosyal Çevre ve İş çevresiyle iyi İlişkiler

Pazarlamanın unsurlarından biri olan tutundurma faaliyetlerinin de olmazsa olmazı yeni pazarlarda yeni müşterilere erişmek ve o pazarda kalıcı olmayı sağlamaktır. Aile işletmeleri bu tutundurma faaliyetlerinde oldukça fazla avantaja sahiptir. Şirketler ailenin ürünlerini sundukları pazarlama aracı olarak şekillenir. Aile şirketleri özellikle girişimci olan aile üyesinin tanınması ve piyasa tarafından kabul edilmesiyle gelişir (Yalçın, A.1993:40)

Aile işletmelerinde kurumsallaşma oranına bağlı olarak yatırımların vadeleri de şekillenir. Bu doğrultuda eğer işletme daha az kurumsallaşmış yapıdaysa yatırımlar uzun

vadeli olarak ön görülerek şekillenir. Ancak kurumsallaşmış aile şirketlerinde kısa vadede hızlı sonuçları görünecek başarılar beklenir. Bu durum işletme üzerinde baskı oluşturur. Baskı kaynaklı olarak işletmelerin dış çevreye karşı hataları artabilir. Bu durum işletmenin ilişkilerini zedeleyebilir.

2.9.9. Aile İşletmelerinin Ülkelerine Olan Bağlılıkları

Aile şirketleri büyüyüp halk ile doğrudan temasa geçtiğinde firma artık küreselleşme yolunda ilerlemeye başlar. Küreselleşmenin getirdiği rekabet koşulları altında yok olmamak için şirketler farklı ülkelerde yatırımlar yapmaya başlar (Yalçın, A.1993:44).

Aile şirketleri genel yatırım ortamının en sorunlu olduğu dönemde dahi ailenin ayakta kalabilmesi için aile şirketleri yeni iş alanları, yeni iş süreçleri yaratma imkanlarını zorlarlar. Bu durum aile şirketlerinin daha hızlı gelişmesine ve uluslararası boyutlarının büyümesine neden olur. Ancak aile işletmeleri filizlendikleri ülkeye, bu ülkede kazanma ve harcama eğilimindedir.

2.9.10. Aile Şirketlerini Zayıf Noktaları

Aile işletmelerin zayıf yönleri altta maddelendirilmiştir.

2.9.10.1. Finans Kaynağı Yetersizliği

Aile içi kaynakların yeterli miktarda olmaması, finans araçlarına ulaşımın rahat olmaması işletmeleri borçlanmaya sürüklemektedir. Bu durum işletmelerin büyümesinin yavaşlaması, durması gibi ihtimallerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

2.9.10.2. Yanlış İstihdam Politikası

Aile işletmelerinde işe alım ve işe yerleşme süreçleri kişilerin eğitim vb. özelliklerinden ziyade girişimci nesle olan yakınlık ve uzaklığına göre olmaktadır. Ailenin iç değerlerinin işin değerinden daha önemli olması durumunda, aile içerisinde en uygun olmayan kişiler tarafından işletmenin yürütülmesi gibi durumlar oluşabilmektedir. Bu tür şirketlerde adam kayırma, liyakatsizlik gibi durumlar ortaya çıkar. Bu durum işletmede çalışan diğer kişilerin motivasyonunu doğrudan etkiler. Çalışanların verimlerinin düşmesine, işletmenin başarısının da düşmesine neden olmaktadır. Bu tür

durumlarda oluşan işletme içi krizler sonunda şirketlerde hezimetler olmaktadır. Şirkette çalışan diğer profesyoneller ve aile üyeleri hiçbir zaman görevde yükselmeyecekleri düşüncesini benimseyerek, işletmeyle ilgili hiçbir zaman inisiyatif almazlar, kendilerini ve işletmeyi geliştirme çabası içinde bulunmazlar. Bu tür çalışanlar, belli bir deneyim elde ettikten sonra farklı kurumlara geçip çalışma hayatlarına farklı kurumlarda devam etme eylemindedirler.

Profesyonel yöneticiler ile çalışma odaklarını değiştiren, hiçbir koşulda da bu çalışma şekline nitelikli kişileri dâhil edemeyen işletmelerde tutuculuktan söz edilmelidir. Bu tutuculuk işletme içerisinde yeniliklere ulaşmada sorunlar çıkartır. İşletme yeniliklere erişemeyeceğinden zamanla yok olmaya mahkûmdur.

2.9.10.3. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Aile işletmelerinde belirlenen görev tanımlarının olmayışı veya kağıt üstünde var olan görev tanımlarının uygulanmaması yetki ve sorumluluk sınırlarının kaybolmasına neden olacağından şirket içerisinde rol çatışmasına ve otoritenin kaybolmasına neden olur.

2.9.10.4. Yönetim Tarzı

Aile işletmelerinde özellikle girişimci nesil kaynaklı merkeziyetçilik, aile bireylerinin görev devri yapmak istemeyip ellerini şirketlerden çekmeyişi ve bu süreçte oluşan kuşak ve yenilik kavgaları işletmelerin geri dönülmez sonuçlara varmasına sebep olur. Aile içi veya dışı çalışanların hiçbir şekilde karar mekanizmalarına etki edememesi kişilerin zamanla sorumsuzlaşmasına neden olarak kısır bir döngüye girmesine neden olacaktır. Bu durum kişilerin verimliliklerini de etkileyeceğinden çalışanların üretkenliğini durduracaktır. Bu durum bir sonraki neslin gelişimini olumsuz etkileyeceğinden işletmenin geleceğini de etkileyecektir.

2.9.10.5. Eğitim Politikası(zlığı)

Aile işletmesine sahip olan aile içerisinde eğer iş hayatına daha fazla önem verilip aile fertleri şirketin çalışmalarına yönlendiriliyorsa bu tür aile şirketlerinde eğitim seviyesi düşük olabilir. Eğitim seviyesinin düşüklüğü niteliklerinde işletmeye katılması

konusunda sorun yaratmasına sebep olmaktadır. Bu durum zamanla işletmelerde hedeflerden uzaklaşmaya yoğun rekabet ortamından uzaklaşılmasına sebep olmaktadır.

2.9.10.6. Aile Kültürü

Aile işletmelerinde aile fertleri ailenin kültür öğelerini işletmeye de sirayet etmesi avantaj olduğu kadar aynı zamanda dezavantajdır. Özellikle aile kurallarına bağlı kalma, aile kurallarına bağlı kalma işletmenin değişime karşı durmasına sebep olacaktır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu felsefesini edinemeyen işletmelere geleceğe yönelip sıkıntılar yaşayacaktır.

2.9.10.7. Çıkar Çatışmaları

Aile ve işletme arasında kurumsal bir yapılanmaya gitmemiş işletmelerle bu kurumsallaşma süreçlerini başlatmış ancak bir noktaya varamayan şirketlerde aile bireyleriyle aralarında oluşacak rekabet zamanla çıkar çatışmasına sebep olacak, işletmeninde olumsuz olarak etkilenmesine neden olacaktır.

Ailenin pozitif veya negatif yönlü kazanımları ile iş süreçlerinin kazanımlarının uyuşmaması iş ile ilgili süreçlerinde bir biri ile bütünleşmesi sonucu işletmelerde çatışmaların artmasına neden olmaktadır. Bu durum aile içi memnuniyetsizliğe neden olacaktır. İşletme üzerinde belirsizlik oluşturacak bu husus işletmede moralsizlik ve motivasyonsuzluk işletmeninde gelişimini etkileyecektir. Çıkar çalışmaları aynı zamanda işletmeler üzerinde disiplin zafiyetleri oluşturur.

2.9.10.8. Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi

Aile işletmelerinde geleneksellikten kaynaklanan karar alma süreçlerinde içgüdüsel davranma gibi tutum halindelerdir. Bu tür durumlarda özellikle karar vermeyi destekleyen en etkili yöntemler raporlar, araştırmalar, fizibiliteler gibi kanıta dayalı belgelere önem verilmemektedir. Girişimci ve aile fertleri genellikle deneme yanılma yöntemi ile işletmenin süreçlerine karar vermeyi tercih etmektedir.

2.9.10.9. Girişimcinin (Kurucu patron) Tecrübesi

Aile işletmelerinin en büyük sıkıntılarından birisi işletmenin kurucu neslin öğrenilmiş çaresizliklerinden edinilmiş tecrübe, yargı ve bilgi işletmenin gelecek bakış açısına sirayet eder. Bu durum özellikle yenilesim karşısında engeller ortaya çıkartabilir. Özellikle bu öğrenilmiş çaresizlikler zaman içerisinde işletmenin ilerlemesi konusunda alınacak kararlar karşısında her zaman doğru karar verilmesine sebep olmayabilir. Bunun nedeni geçmişte yaşanmış tecrübelerin, yeni karşılaşılan olaylarla kıyaslama yapılarak peşin hüküm getirilmesidir. Bu durum işletmeler açısından en büyük sorunu oluşturmaktadır.

2.9.10.10. Hissedarların Şirket Karar Mekanizmasında Yer Alma Arzusu

Aile işletmelerinde aile bireylerinin hisse payları hangi ölçüde olursa olsun, aile üyeleri herkesin payının aynı olduğu gibi kabul görmek ister. Bunun sebebi ailenin geçim sorunlarının ortadan kalkmasıyla, aile üyelerinin manevi olarak kendilerini tatmin etme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu durum kimi zaman karar mekanizmalarını etkileyerek, işletmenin hızını düşürebilir. Bu noktada işletmelerin gelecek vizyonu da etkilenir.

Bu nedenle aile işletmelerinin günümüz koşullarına uyum sağlaması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından sahip olunan bir takım avantajların işletmeye negatif olarak yansımaması için aynı zamanda işletmenin verimliliğinin artırılması açısından bu tür sorunları yaşayan işletmelerde yeniden yapılanmaya gidilmesi kaçınılmaz sondur.

2.9.10.11. Nepotizm Sorunu

Kelime anlamı olarak Latince “Yeğen” kelimesi anlamında kullanılmaktadır. İşletmecilikte ise en yakın olan akrabaya devir edilmesi olarak bilinmektedir.

İşletme içerisinde nepotizm varsa ayrımcılık yapılmış kişiler için her şey yolunda olumlu bir tabloda giderken, işletmede çalışan diğer kimseler kendilerini ötelenmiş, unutulmuş hatta kırgın hissederek kendilerini ikinci sınıf olarak görmeye başlar.

Kişiler kendilerini zaman içerisinde değersiz olarak görüp farklı işletmelerde iş arayışı içerisinde girerler. Aynı zamanda itibar görebilecekleri yeni sosyal çevre arayışında olurlar. Bu durum işletmeler için geri dönülmez kayıplara sebebiyet verir.

2.9.10.12. Ücretlendirme Sorunu

Aile şirketlerinde aile bireyleri aktif olarak çalışsınlar veya çalışmasınlar dolaylı olarak ortak paydada halkanın içerisinde yer alırlar. Bu nedenle belirli dönemlerde reel olarak veya fiili olmayan şekilde paylarını alırlar. Buna karşılık olarak şirket çalışan aile dışı kimseler bu durumu etik bulmaz ve emeklerinin karşısında hak ettiklerini alamadıkları durumuyla karşılaşır. Bu nedenle aile işletmelerinde aile fertleri de dâhil olmak üzere ücretlendirme yapılması gerekir. Eğer bu durum aşılamaz ise şirket içerisinde sorunların oluşması ön görülebilir bir durumdur.

2.9.10.13. Aile İşletmelerinde Yönetimin Kız Çocuklarına Bakış Açıları

Aileler tarafından yönetilen işletmelerde yönetim devirleriyle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle cinsiyetçi bir yaklaşım izlendiği görülmüştür. Auguste Comte'un “cam tavan” konusunda kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları problemlerini analiz etmeye çalışan bazı yazarlar, üst yönetim kademelerine ulaşımında kadınların, erkeklere göre daha zor durumlarla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedirler (Curibaba,2002:23).

Aile üyelerinin işe alımlarında bakılan kriterler arasında yaş ve cinsiyet konuları önemli bir yere sahiptir. Erkek evlatlar, kız evlatlara göre hem istihdam hem de terfi konularında daha kabul görür durumdadır. Bu kapsamda kız evlatların genel olarak aile büyüklerine yardım ve aile içi konularda destek vermeleri beklenmektedir. Kız evlatlara yönelik olarak gerçekleştirilen bu tavrın bir sebebi de “evlenip gideceği” düşüncesidir. Bu sebepten kız evlatlara şirket işi görev ve sorumluluk verilmekten kaçınılır. Çalışan kadınlar ise işletme içinde sıradan görevlerde yer bulabilmektedirler.

Kız evlatların evliliği sonucunda aileye damat gelen bireylerin işletmede yer bulmasını istemeyen şirket yöneticileri, kız evlatların yetkilendirilmesini sorun olarak görmektedirler (Kelkökmen, 2006:78).

Yapılan bazı çalışmalarda; ailenin kadın üyeleri liderlik vasıflarının olmasına rağmen aile işletmelerinin üst kademe pozisyonlarına gelmelerinin engellendiği görülmektedir.

Kadınların maruz kaldıkları rol çatışmaları, aile işletmelerinde de görülmektedir. Yaşanan bu çatışmalar kadınların işletme yönetimi içerisinde görev alıp almamalarını da etkilemektedir. Kadınlar üzerine yüklenen roller ve ailenin kadından beklentileri ile iş hayatındaki sorumlulukların çatıştığını görülmektedir (Cole,1997:353).

Yapılan bazı araştırmalarda; aile işletmesinde görev almak isteyen kız evlatların ailelerinden bazı mesajlar aldıkları belirtilmiştir.

“Bu bağlamda kadınlar aile üyeleri;

- “Kendini işine ada, ama aileye çocuk ver”

- “Bir iş adamı gibi bağımsız davran ama aileye bağımlı ol, bir anne gibi davranarak aileye bak”

- “İşini, kariyerini ve kişisel ihtiyaçlarını erteleme, ama şu anda aile işletmesine yardımcı ol”

gibi isteklerle karşılaşmaktadır.”

Kadınların aile ve iş hayatı içerisindeki iki rolü de yerine getirmesi beklenirken bunun gerçekleşmesi pek mümkün görünmemektedir. Kadınların iş hayatını ön planda tutması aileleri tarafından desteklenen bir davranış olmazken aile içindeki ilişkilerini kuvvetlendirerek geleneksel aile kadını rolünü üstlenmesi durumunda da kariyer hedeflerini terk etmesi anlamına gelmektedir. (Sasgani,1990:291).

“Handler’e göre yönetimin bir sonraki nesillere transferinde görünen halefin kişisel gelişimini sağlamak için üç basamak belirlemiştir.

Bunlar;

- İşletmede birebir çalışmak,

- İşe ve kararlara dâhil olmak,

- Liderliği devralmak

olarak sıralanmaktadır.” (Handler,1991:29)

2.9.10.14. Aile İşletmelerinde Kadın İstihdamı

Çalışan kadın sayısının günbegün arttığı ülkemizde kadın lider ve yöneticilerin sayısı halen daha istenen konuma gelememiştir (Randoy, 2001:235-259). Bu kıdeme sahip kadın yöneticilerin birçoğu ise potansiyelleri olduğu halde karar alma süreçlerine dahil edilmemektedirler.

Kadınların bu tür bir konumda sıkışıp kalmalarının sebebi ise toplumsal açıdan kadınlara bakışın ve güvenin yeterli seviyede gelişmemesi ve kadınların hala ataerkil toplumun geleneksel görüşlerinin altında kalmalarıdır (Randoy, 2001:291).

Salganicoff tarafından yapılan çalışmada, tüm cinsiyetlerin iş ortamında kendilerini konumlandıkları sorularak, alınan yanıtlarda değişiklikler çıktığı gözlenmiştir.

“Buna göre;

- Diğerleriyle ilişkiler, itina yeteneği
- Bağımlılık: ”Senin için nasıl olmamı istersin?”
- Paylaşım
- Sevgi
- Annelik görevi ve çocukların bakımı
- İçinde bulunulan duygular ve diğer kişilerin duygusal durumları
- Aile ve çalışma durumu
- Ev işleri ve çocukların bakımlarının role dâhil edilmesi
- Ahlaki değerlere bağlılık
- Bağlam ile ilgili fikir olarak ifade etmektedirler.”

“Aynı çalışmada erkekler ise kendilerinden bahsederken farklı kavramlar kullanmışlardır. Bunlar:

- Kişisel otonomi
- Bağımsızlık: “Kendim için ne olacağım?”
- Başarı
- Kazanç
- İş hayatında kendi kurallarını belirlediği bir yaşam

- Uzmanlığı; Aile babası olarak rol alması
- Sosyal ve toplumsal alanda üretken olmak
- Ahlaki değerlere mutlak bağlılık: Yanlış ve doğrunun kesin belirlenmesi
- Kuralcı düşünce” (Salganıcoff, 1990:132)

Kadınlar, feminen rolleri ile iş hayatlarındaki başarıyı dengelemekte zorlandıkları zaman “rol çatışması” yaşarlar. Yaşanan bu çatışma kadınların, saldırgan, hırslı ve hesap tutan kadın algısını ortadan kaldırmak için ailelerine daha fazla bağlılık duyar hale gelmelerine yol açmaktadır.

2.10. Aile İşletmelerinin Geleceği

Ailenin kurduğu işletmenin yönetimi söz konusu olduğundan, yönetim kavramının belirleyici olması aile işletmeleri için kaçınılmaz bir gerçektir. Yönetimin biçimi, personelin kimlerden oluşacağı gibi konular büyük önem taşımaktadır. Aile yönetimi de en az işletme yönetimi kadar önemli bir husustur. İki yönetimin karşı karşıya kaldığı durumlar gözlemlenebilmektedir. Hem ailenin değerlerinin hem de mülkiyetin korunması açısından yönetim belirleyici bir unsurdur (Fındıkçı,2005:19-33).

Tepe yönetim ile kurum sahibinin genellikle aynı kişi olduğu aile işletmelerinde, işletmenin sonraki kuşağa devri ve yetki verilimi zor bir husus olurken geleneksel yönetimin artık işletmeyi ayakta tutamadığı durumların yaşanmasıyla birlikte değişim ve dönüşümün sağlanması, çağın gereklerine ayak uydurulabilmesi ve işletmenin hayata tutunabilmesi için sonraki kuşakları devir süreci içerisine girilir. Yaşanan bu devir süreci, yeniden doğuş, yeni bir heyecan ve hayata yeniden başlama gibi adlandırılabilir.

İşletmeyi devir alan kuşak, kendisinden önceki kuşağa kıyasla daha az tecrübe sahibi ve yaşanan zorluklardan haberdar olmadığından dolayı uyum sorunları ile karşılaşılabilir ve önceki kuşağın yükünü almakta zorluk çekebilir. Yeni kuşağın gerekli düzeyde yetiştirilememesi, farklı bir kurum veya işletmede alacağı görevlerin temelini edinmemesi ve devir sonrası kendisini direkt olarak işin tepesinde bulması başarı ihtimalini olumsuz etkilemektedir.

Birçok aile işletmesi henüz ikinci kuşağa aktarılamadan yok olmaktadır. Gelecek nesillerin yetiştirilmesi aile işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Anne ve babaların, çocuklarının sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması yanı sıra onların olumsuz gelişimlerinin de önüne geçmeleri gerekmektedir. Bu noktada her çocuk, işin geliştirilmesinin yanı sıra bir proje gibi eğitilip hazırlanmalıdır(Fındıkçı,2005:26-27).

İşletme sahipleri, yaşadıkları güven sorunundan ötürü yönetim devrinde profesyoneller yerine aile fertlerini tercih etmektedirler. Bu sebeple işletmenin geleceği, işletme sahiplerinin en çok üzerine kafa yordukları konulardan bir tanesidir(Sönmez,2010:9).

“Aile işletmeleri hakkında yapılan bir uluslararası araştırmada işletme sahiplerinin öncelikli kâbusları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Tüm mal varlığımı işe yatırdım. Eğer işim sıkıntıya girerse ne olur?
- Eğer iş ortağım ve ben ciddi bir anlaşmazlığa düşersek ne olur?
- Eğer eşim ve ben ayrılırsam/boşanırsam ne olur?
- Eğer çocuğum işte iyi performans göstermezse ne yapabilirim?
- Dışarıdan hisse sahipleri iş yapış biçimimi değiştirecek mi?
- İş benim için daha iyisini yapabilir mi?
- Gerçekten işimi büyütme ihtiyacım var mı?
- Eğer işimi büyütürsem hayatım ne kadar değişir?
- Dışarıdaki hisse sahipleri açgözlü davranır mı?
- Büyümeyi kontrollü bir şekilde nasıl finanse ederim?
- İşte kilit noktalarda çalışanlara hisse vermeli miyim?
- İşletmemi satmalı mıyım?
- Aile üyelerini işe dâhil etmeli miyim?
- İşletmemin değeri ne kadardır?
- Eğer çocuğum işe girmek istemezse, onları ayrı ayrı nasıl sağlayabilirim?”

Aile anayasaları, aile işletmelerinde yönetim devirleri için belirleyici olabilmektedir. Bu sayede; yönetim, sahip olmak, varislerin işletmeye dâhil olması ve gösterdikleri çaba

gibi yönetimi ilgilendiren konular düzenlenebilir. Sahip olunacak iyi bir anayasa, meydana gelebilecek problemleri bertaraf edebilecek önemli bir yöntemdir.

“Aile anayasası aile işletmelerine aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

- Aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesle aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Adalet duygusu yaratır,
- Aile sadakatini artırır,
- Aile duygularını güçlendirir.”

(Karpuzoğlu,2004:160)

“Aile üyelerinin aile anayasası üzerinde farklı görüş ve beklentileri bulunabildiği gibi ortak bir dil ve aile üyelerinin uyuşması ile hazırlanması gerekmektedir. Bir aile anayasasında yer alması gereken temel bölümleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Amaç ve İlkeler

- Aile Anayasanın amacı ve önemi
- Aile Anayasandaki temel ilkeler

2. Hissedarlar Sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişme şartları

3. İşletme Adının Kullanımı

4. Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi

- Aile Meclisi oluşumu yapısı ve işleyişi
- Yönetim Kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi
- Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerin görevleri
- Yönetim Kurulunun çalışma biçimi

5. Yönetim Devri

- Yeni kuşakların yetiştirilmesi

6. İnsan Kaynakları

- İşletmeye giriş ilkeleri
- Yedekleme ve ayrılma ilkeleri
- Aile üyelerinin hakları ve yükümlülükleri
- Aile üyelerinin eğitimi
- Aile üyelerinin ücret yönetimi
- Aile üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi
- Aile dışı çalışanların (YK üyesi, yönetici vb.) durumu

7. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi

8. Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü”

Bu maddeler ve başlıklar işletmeden işletmeye göre değişiklik sergileyebilmekte olup anayasanın hazırlanmasında detaylı ifadeler tercih edilmelidir. Aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarımı, aile büyükleri henüz hayatta iken gerçekleştirilmeli, aile büyüklerinin bu sürece hakemlik etmeleri sağlanmalıdır.

2.11. Aile İşletmelerinde Devir

Aile işletmelerinde devir planlaması en önemli konular arasında yer alır. İşletmenin gelecek nesle devredilmesi mevcut yönetim işin başındayken planlanması gereken ve mevcut yöneticinin herhangi bir sebeple yönetimi bırakması sonrasında uygulamaya alınacak bir konudur. Üst nesil genellikle işletmenin yönetimini yeni nesle devrettikten sonra işletme üzerindeki kontrolünü elinde tutmaktadır. Hâlbuki işletmeyi devretme süreci çok geç kalınmadan tamamlanması gereken bir süreçtir. Bu sürece geçildikten sonra üst neslin yalnızca gerekli olduğu durumlarda rehberlik edici bir yaklaşımla işletmeyi desteklemesi işletmenin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayabilir. İşletme yönetiminin yeni nesillere bırakılması sürecinde kardeşler arasında genellikle sorunlar çıkar ve kardeşler için birbirlerine bağlı olarak çalışmak aralarında çatışmalara neden olabilir. İşletme yönetiminde söz sahibi olamayan kardeşler mutsuzluk duyar ve sorun çıkarmaları muhtemeldir. Bazı durumlarda kardeşler birbirlerine uyumlu bir şekilde işletmeyi yönetebilirler. Fakat bu durumlarda bile işletmenin bir sonraki nesle devredilmesi söz konusu olduğunda uyumlu olan kardeşler arasında da kendi evlatlarının

işletmede daha etkin olması isteği ortaya çıkabilmekte ve işletmenin üçüncü nesle aktarılmasında büyük sorunlarla karşılaşlabilmektedir.

Boşanma ve yeniden evlenme gibi aile bağlarındaki değişikliklerin artması işletmenin devredilmesi için hesaplanması gereken unsurların da artmasına neden olmaktadır. İşletmenin devredilmesinde kişilerin yetkinlikleri ve sahip oldukları özelliklerin göz önünde bulundurulması devretme işini kolaylaştırır. Ancak aile işletmelerin bunları göz önünde bulundurarak devir işini yapmak pek kolay değildir, bu nedenle aile işletmeleri bu devirler esnasında aile dinamiklerinden hukuki süreçlere kadar pek çok konuda danışmanlığa ihtiyaç duyabilmektedir. Freud'un gelişim psikolojindeki yaklaşımına göre erkek çocukları annelerinden dolayı babalarını rakip olarak görebilmektedir. Bu rekabet baba ve oğul arasında çatışmaya neden olabilmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında rekabet unsuru olan annenin yerini işletme almıştır ve babasının yerini almak isteyen ve onun sahip olduklarına sahip olmak isteyen erkek çocuk rekabet açısından kendisinden güçlü gördüğü babaya karşı çekince hisseder ve kızgınlık gösterebilir. Bu nedenle işletmelerin kız çocuklarından devredilmesi bu rekabet ortamından uzak olduğundan genellikle daha rahat uygulanır. Kız çocuklar baba ile rekabete girmediği ve hatta babaya hizmet eder konumda olduğundan işletmenin kız çocuğuna devredilmesi ve onun da işletmede başarı sağlaması daha kolay olur. Ancak bu durum cinsiyet ayrımcılığının uygulandığı yerlerde toplumlarda göz ardı edilmektedir (Semerci, B.2008:89).

2.11.1 Aile İşletmelerinde Vârîste Bulunması Gereken Özellikler

Aile işletmelerinde devir bu kadar önemli ise elbette belirlenecek varis çok önemlidir. Varislerin seçiminde adayların değerleri, ilgileri, yetenek ve becerileri dikkate alınmalıdır. Burada değerler, ilgiler, beceri ve yetenekler örneklerle daha açık hale getirilmeye çalışılmaktadır. Değerler kişi için hayatta iş hayatında nelerin önemli olduğunu gösterir. Başlıca değerler şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 2007:169).

Aile işletmelerinin devredilmesi de devir edilecek olan yeni nesil de son derece önemlidir. Devredilecek bireylerin belirlenmesinde mevcut adayların yetkinlikleri, tecrübeleri, kendilerine has özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsurlar örneklendirilerek daha anlaşılır bir hale getirilmeye çalışılmaktadır. Kişilerin sahip

oldukları bu değerler onları için hayatta nelerin öncelikli olduğu göstermektedir. Bu değerler şöyle sıralanabilmektedir:

1. Bağımsızlık
2. Başarma duygusu
3. Maddi ödüller
4. Eşitlik, adalet
5. Yaratıcılık
6. Diğerlerine yardım etme duygusu
7. Uygun çalışma şartları
8. İş arkadaşlığı
9. İş garantisi
10. Bağlılık
11. Yeni buluşlar yapmak
12. Kendi başına çalışmak
13. Çok para kazanmak
14. Görev çeşitliliği
15. Garantili bir iş
16. Başkalarını yönlendirmek, etkilemek

İlgiler ise bireyin yapmaktan keyif aldığı şeyleri göstermektedir. İlgili örnekleri ise şunlardır:

1. Açık havada çalışmak
2. Sayı ve hesap işleri
3. Mekanik işler (tamir, aksesuar)
4. Yeni şeyler tasarlamak
5. Sözel çalışmak vb...

Kişinin üstesinden gelebileceği şeyler ise yetenekler ve becerilerdir. Bunlara örnek olarak şunlar verilebilir:

1. Sayısal beceri
2. Sözel beceri
3. Mekanik beceri
4. Analitik beceri
5. İş talebi ve sonuçlandırma
6. İletişim vb...

Aile bireylerinin aile işletmeleri dışında başka çalışma seçeneklerinin olup olmadığı son dönemlerde tartışılmaktadır. Son dönemlerde aile işletmesinde yönetimde söz sahibi olacak kişilerin aile bireyleri dışında gerekli bilgi, beceri, yetenek ve özellikleri barındıran liyakat sahibi kişiler olarak tercih edilmesi yaygınlaşmaktadır.

İşletmenin devredileceği varis tespit edilirken kişinin potansiyeli ve performansı hakkında şu kaynaklardan bilgi edinmek mümkündür (Erdoğan, 2007:176).

1. Eğitim düzeyi, bitirdiği üniversite ve notları
2. İş tecrübeleri (sektör yöneticilik)
3. Değerleme merkezi performansı
4. Örgütteki performansı (üstlerin, eş düzeylilerin ve astların standart performans değerlendirme sonuçları)
5. Üstlerin ölçtüğü liderlik potansiyeli (nitelik ve nicelik yönünden ölçme)

Varisin belirlenmesinde çok yönlü bir değerlendirme yapılarak iş ortamındaki farklı rollerde ve kademelerdeki kişilerden geri bildirim almak önemlidir. Bu şekilde farklı kaynaklardan bilgi temin edilirken aday olan kişinin ilgili değerlendirmeleri yapan kişiler tarafından yeterince izlenmiş olması ve adayın da hangi kriterlere göre değerlendirildiğini biliyor olması önemlidir. Bu konularda ne kadar hassasiyet gösterilirse aday seçimi de o derece sağlıklı bir şekilde yapılabilir.

Bu değerlendirme esnasında aile bireylerinin potansiyeli ve performansı ile ilgili doğru bilgilere ulaşabilmek kolay değildir. Çünkü değerlendirmeyi yapanlar aday ile olan yakınlık bağlarından etkilenmekte, objektif bir değerlendirme yapmakta

zorlanmaktadırlar hatta adayın taşıdığı soyadı bile bu değerlendirmeler üzerinde etkili olabilmektedir. Varis olacak adayın tespit edilmesinde kullanılan bir diğer yöntem ise testtir. Testler kişilik ve motivasyonu belirlemek için kullanılmaktadır. Adayın kişilik özellikleri ve motivasyonu ise gelecekteki başarısı için önemli göstergelerdendir.

Adayın belirlenmesinde mülakat yöntemi de kullanılabilir. Mülakat tekniğinde adayın durumlara nasıl tepki verdiği, ortaya koyduğu çözüm yolları gözlemlenir. Adayın karşısına çıkarılan durumlardaki cevapları ve tepkileri onun becerileri, kişilik özellikleri ve değerleri açısından değerlendirilir. Varislerin belirlenmesinde kullanılan başka bir yöntem de özgeçmişidir. Kişinin özgeçmişi onun iş dünyasındaki hayat hikayesidir ve kişinin eğitim düzeyi, tecrübeleri, becerileri hakkında bilgiler sunar. İyi hazırlanmış bir özgeçmiş varisin belirlenmesinde önemli bilgiler sunabilir.

Buna göre; varislerin taşıması beklenen özellikler 6 başlık halinde şu şekilde toplanabilir (DİKMEN,2006:163).

Bunları:

1. Kurucu/yönetici ile varis arasındaki ilişkiler
2. Diğer aile üyeleriyle varis arasındaki ilişkiler
3. Ailenin sürekliliği
4. Varisin yeteneği
5. Varisin kişilik özellikleri
6. İşletmenin mevcut hisse yapısı, şeklinde sıralamak mümkündür.

Aile işletmesinin sonraki nesle devredilmesinin iyi planlanmaması aile işletmelerinin sürekliliğini koruyamamalarının altında yatan en önemli nedenlerdendir. Devir süreci aile şirketinin geleceği açısından büyük önem taşısa da bu süreç aile şirketler tarafından zamanında planlanmamakta devir süreci genellikle akışına bırakılarak üst neslin şirket yönetiminden ayrılması akabinde gerçekleşmektedir. Bu durumu ortaya çıkmasındaki en önemli unsur üst nesli tutum ve sahip olduğu özellikler ile Türk aile

şirketlerindeki bir takım ortak sorunlar önemli bir paya sahiptir. Bu ortak sorunlardan bazıları şunlardır (Alayoğlu, 2003:93):

- En büyük erkek çocuğun kişisel özellikleri, becerileri ve diğer sahip olduğu özellikler göz ardı edilerek ilk günden varis olarak değerlendirilmesi ve bu anlayışın ona dayatılması
- Kız çocuklarının babaları ile olan bağlarından dolayı varis olarak daha başarılı olma potansiyellerine rağmen evlendikten sonra damat olacak eşinin aile işletmesine dâhil olacağı ve kız çocuklarının ailenin geri hizmetlerinde rol alması fikrinin yaygın olması
- Türk aile yapısında yaygın olarak gözlemlenen babanın her zaman haklı olması algısı ve ona karşıt bir düşüncenin saygısızlık olarak değerlendirilmesi
- Ailenin bütünlüğü ve birliğinin işletmenin amaçlarından öncelikli olarak değerlendirilmesi olması ülkemizdeki aile işletmelerinin içerisinde bulundukları sorunlardan sadece bazılarıdır.

2.12. Aile İşletmelerinde Kurucu/Yönetici Endişeleri

Aile işletmesini kuran yöneticiyi en çok endişeye sokan unsurların başında onca zorlukla kurduğu işletmenin geleceğinin ne şekilde olacağı yer almaktadır. Aile işletmelerinin geleceğini en çok etkileyecek olan unsurlar işletmenin kurucusu olan kişi için bir kâbus gibidir. Bu alanda yapılan uluslararası bir araştırmaya göre aile işletmelerinin kurucularının en çok endişe duyduğu konular şu şekildedir (Erdoğan, 2007:113).

1. İşletmeyi bu hale getirmek için tüm mal varlığımı kullandım. Bundan sonra işlerim sıkıntıya girerse ne olur?
2. Şirketteki ortağım ile çok önemli bir anlaşmazlık yaşarsam sonucu nasıl olur?
3. Eşimle evliliğimizi sonlandırırsak mevcut şirketimin durumu ne olur?
4. Benden sonra işi devralacak olan çocuğum başarılı olmazsa ne olur?
5. Aile dışındaki hissedarlar benim iş yapış şeklimi değiştirir mi?
6. İş benim için daha iyisini yapabilir mi?
7. İşimi büyütme gerçekten ihtiyacım var mı?

8. İşimi büyütürsem hayatım ne kadar değişir?
9. Dışarıdaki hisse sahipleri açgözlü davranır mı?
10. Büyümeyi kontrollü bir şekilde nasıl finansa ederim?
11. Şirkette kilit noktalarda çalışanlara hisse vermeli miyim?
12. Şirketimi satmalı mıyım?
13. Aile bireylerini işe dâhil etmeli miyim?
14. İşletmenin değeri ne kadardır?
15. Eğer çocuğum işe girmek istemezse, onları ayrı ayrı nasıl sağlayabilirim?

2.13. Aile İşletmelerinde Süreklilik Planı

Ailelerin yönettiği şirketlerde sürdürülebilirlik planlaması, devir sürecinde gerçekleştirilecek doğru metodolojinin belirlenmesi anahtar süreçtir. Gelişme dönemine gelmiş işletmelerde, gelişme dönemi kuruluş dönemi kadar önemlidir. Asıl olan konu nesiller arası transferin sağlanarak şirketin ömrünü yaşamasıdır.

Aile işletmelerinin devir süreçleri için farklı alternatifler bulunmaktadır.

- Aile içinden olmayan bir kişinin yönetime getirilmesi,
- Ailede bulunan kız çocuklardan birinin yönetime gelmesi,
- Girişimcinin huy ve yapı olarak kendine en çok benzeyen kişiyi halef seçmesi,
- Sıra ile şirket yönetiminin yapılması,
- Aile bireylerinin karma olarak yer aldığı bir yönetim kurulması,
- Ailede liyakate en uygun kişinin halef olarak belirlenmesi,
- Ailenin en büyük kişinin halef belirlenmesi,

(Tileylioğlu, A.2006:15)

2.13.1. Bir Süreç Olarak Devir

Aile işletmelerinde yönetimin devri bir süreç olarak yürütülmeli ve benimsenmelidir. Devir işlemlerinin tamamı bir kendi içerisinde farklı sorunlar meydana gelebilen öncesi ve sonrası bulunan bir bütündür. Devir sürecinde ve büyüme aşamalarında işletmenin ve ailenin ve örgüt bütünlüğünün gelişimi önemlidir.

Devir süreci ile ilgili olarak Churchill ve Hatten 1987 yılında dört farklı aşamadan oluşan bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma “Hayat Halkası” denilmektedir. Bu 4dört aşama aşağıda verilmiştir.

1. Şirket sahibinin ailenin şirketteki tek aktif üyesi olduğu dönemi içeren “iş sahibi-yönetici”
2. Alt kuşağın ticareti öğrendiği eğitim ve gelişim
3. Baba ve oğul arasındaki partnerlik
4. Sorumlulukların halefe kaydığı iktidar transferi

Hayat Halkası yaklaşımı genel itibariyle 1978 yılında tasarlanan “Baba Oğul Devri” modeline oldukça paraleldir. Longenecker ve Schoen “Baba Oğul Devri” modelini yedi farklı bölüme ayırır. Bu yedi bölüm içerisinde halef olan kişinin şirkette çalışmaya başlamadan geçirmesi gereken üç aşama, 24 yaş öncesine kadar tamamlaması gereken ve yoğun olarak uğraşı göstermesi gereken dört aşaması bulunmaktadır. Bu yedi aşama aşağıda paylaşılmıştır.

1. Halef olan kişinin pasif olarak farkındalık kazanması dönemi
2. Halef olan kişinin süreçleri ve iş kültürünü uzaktan öğrendiği giriş dönemi
3. Halef olan kişinin kısa zamanlı olarak işletmede çalışmaya başladığı dönem
4. Tam olarak çalışma dönemi
5. Halef olan kişinin şirket yönetiminde görev almaya başladığı aşama
6. Şirketin yönetiminin tam olarak devir edildiği aşama (Erken devir)
7. Şirketin tüm süreç ve yönetimine tecrübeli bir şekilde hakim olunan son devir aşaması.

Devir süreci incelenirken, bu süreci tüm noktaları ile ortaya koymanın bir diğer yolu 1955 yılında George Kelly tarafından ortaya konan roller arası geçiş görüşü ile açıklanabilir. George Kelly bu süreci “rol sahibinin, sosyal bir müesseseye katılmaya yeltendiği yapı sistemlerinin olgularını kurmasına dayalı psikolojik süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle devir olgusunun bütünü kurucunun ve bir sonraki gelecek neslin davranış biçimleri ilişkilendirebiliriz. Bu noktada geçiş

aşamalarını kişilerin rol değişimi sürecinde bulunan davranış biçimiyle ilişkilendirmemiz gereklidir. Bu kapsamda rol davranışı, diğerlerinin tekrarlanan hareketiyle ilişkili olarak bir kimsenin tahmin edilebilir bir sonuç oluşturacak biçimdeki tekrarlanan fiil olarak tanımlamak mümkündür.

Aile işletmelerinde bulunan birçok sürecin bir biri ile kesişmesi sonucu girişimci ve sonraki nesillerin farklı rolleri bu kümenin alt bölümü olarak değerlendirilmelidir. Psikolojide rol setleri bireylerin bir düzen içerisinde kendilerine düşen rolleri oynamaları ve ortaklaşa bir düzen içerisinde devam ettirdikleri bir süreç olarak tanımlanabilir. Farklı bir ifade ile

Diğer bir ifadeyle ötekinin yapı süreçlerini algıladığı sürece kişi diğer insanların da dâhil olduğu bir sosyal süreçte bir rol oynayabilir. Bu durum kişisel yapılar psikolojisine bir çıkarsamadır. Psikolojiye kişisel yapılar çıkarması olarak da ayrıca tanımlanabilir. Yani kişiler algıladıkları süreçlerde diğer insanların dahil olmasıyla dahiliyet sağlanan sosyal süreçlerde bir rol alabilmesine dayalıdır.

George Kelly “Eğer başkalarının ne yapacağını doğru olarak kestirebilirsek, kendimizi onların davranışlarına göre düzenleyebiliriz. Ötekiler bize ne yapacağımızı iyi bir şekilde anlatırsa kendilerini bizim davranışımıza göre düzenleyebilirler ve bize doğru yolu gösterebilirler. Bu karşılıklı düzenleme kişisel yapılar teorisi terimleri içerisinde gerçekleşir çünkü bizim yapımız bir dereceye kadar başkalarının yapısını kapsar ve başkalarının ki de bizimkini. Anlamanın tek yönlü olması gerekmez, karşılıklı olabilir.” demektedir.

Devir sürecini başka bir bakış açısıyla anlayabilmek için 1990 yılında Handler tarafından belirlenmiş “Rol Düzenlemesi” bakış açısına da değinmek gerekir.

Bu bakış açısında karar verme ve hâkimiyetin bütünsel olarak transferi üzerine durulur. Roller bu yöntem çerçevesinde değiştirilir. Bu aşamada girişimci olan kişinin aşamasal olarak önce yetkilerinin azaltılması akabinde denetçiliğe dönen rollere dönmesi sağlanır. En son rol ise kişinin tamamen emekliliğe ayrılması ile gerçekleşebilir. Bu

dönemde yeni nesil için danışman rolü dışında başka bir görevi kalmaz. Zaman içerisinde bu rolde tamamen sonlanır. Diğer taraftan yeni nesil için rol tanımı olmadan başlayan süreç zaman içerisinde belirsiz role, işletmenin yönetiminde yardımcılığa ve sonunda liderliğe dönüşmesine şeklinde aşamalandırılabilir. Nihayetinde ise ana karar verici lider olarak işletmede hâkimiyete tek başına sahip olacaktır.

Psikolojik olarak devir yapacak olan girişimci genellikle devir aşamasında pasif kalacağından el çekmemek için direnç gösterirler. Bu durum işletme içerisinde devir alan açısından sıkıntı ve otorite kaybına neden olabilir. Bu geçiş döneminde birçok işletmede yardımcı ve yönetici aşamaları atlanarak ikinci kuşağın gelişini engellerler. Bu ikinci kuşak olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Ancak belirli bir zaman sonra girişimci kuşak çeşitli sebepler ile devamlılık sağlamakta zorlanır bu aşamada varis nesil girişimcinin rollerini üstlenir ve devir süreci tamamlanır. İşletme açısından süreçlerin devamlılığını gören girişimci nesil rol değişimi sürecinde olan direncini kırar.

Devir süreci bütün olarak kolay ve yumuşak geçen bir süreç değildir. Özellikle ani gelişen olaylar neticesinde gerçekleşecek devirlerde işletme üzerinde bocalama dönemiyle birlikte işletmede güçlükler ortaya çıkar.

Bu kapsamda eğer işletme hali hazırda bir kriz dönemi içerisinde veya baskı altında iken zorunlu ve ani devir olur ise işletmede şok durumu büyür. Bu nedenle işletme açısından çözümü olmayan, işletmeyi zor durumda bıraka bilecek, bitirilemeyen süreçler gelişir. Birçok iş ortada kalır. Bu durum işletmeyi batırma noktasına kadar sürükleyebilir(Günel, 2005:56).

Bu tür durumlarda girişimci veya işletmeyi devir etmeye hazırlanan nesil işletmenin tüm süreçleri açısından aksiyon adımlarını belirlemeli, bu ani değişimler yönünden devir sürecinin sektöre uğramaması ve işletmenin batmaması için sigorta, diğer finansal düzenlemelere giderek hazırlıksız olunmaması gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİTERATÜR TARAMA VE HİPOTEZLER

Birinci bölümde belirtildiği üzere, genel anlamıyla bütçeleme faaliyetleri işletme yöneticilerinin kullandıkları gelecekte planlanan faaliyetlerin son şeklinin verildiği sayısal verilere dayalı bir tahmin aracıdır. Bütçelemeye işletme tarafından ortaya konulan planlar ve bu planların hangi finansal kaynaklarla gerçekleştirileceği de belirlenir. Böylece bütçeleme sistemi kullanıcılarına ve yöneticilere gelecek planlarında kolaylık sağlayan birer planlama aracı olarak hizmet eder (Hariyantia vd., 2015: 836).

Bütçenin uygulanması sonucunda kontrol ve karşılaştırma imkânı oluşur. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için de temel prensipleri belirlenmiş yapıya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sayede bütçe planlama ve faaliyetlerinde kontrol edilmesi amacıyla kullanılabilir (Yücel, 2010: 1258).

Bu nedenle bütçenin uygulanması işletmeler için kısa, orta ve uzun vadeli plan ve programların realize edilmesi açısından önemli bir araç olarak kullanılır. Bütçenin uygulama şekli, nakit akışları ve finansal tüm yönetim işletmenin yönetim anlayışı ve işletme kültürü belirler. Şayet işletme yönetimleri bütçeleme faaliyetlerinin önemi konusunda yeterli düzeyde bir görüşe sahip değilse ve bütçeleme sisteminin bir planlama aracı olarak kullanılması konusunda kanaat getirmemişse bu noktada bütçe uygulama stratejisinin de kullanılabilirlikten çıkacaktır.

Bütçe uygulama stratejisinden yararlanan işletmeler aynı zamanda bütçelemenin temel amaçlarını da gerçekleştirerek bütçe planlaması ve kontrolünü sağlamış olacaklardır.

Anthony & Govindarajan 2001 yılında ortaya koydukları bulguyla bütçeleme; organizasyonların stratejik planını iyileştirmek, faaliyetleri koordine etmek, yöneticiye organizasyonel kaynakların yönetim sorumluluğunu vermek ve yöneticilere performansları hakkında geri bildirim sağlamak gibi amaçları vardır. Ayrıca birçok işletme, bütçeleme sistemini faaliyetlerini kontrol etmede çok önemli bir araç olarak görmektedirler (Schoute & Wiersma, 2011).

Günümüzde bilim insanları, bütçelerin kullanılabileceği özel amaçlar önermektedir. Merchant & Van der Stede (2007) bütçelerin planlama, koordinasyon, motivasyon ve üst yönetim gözetimi için kullanıldığını söylemektedir. Bu noktada bütçe sadece planlama yapmak değil, aynı zamanda bu amaçları da yerine getirmek için kullanılır. Bundan dolayı tüm gerçekleştirilecek bu tür çalışmalar belirli bir plan dâhilinde gerçekleştirilmelidir. Bütçe uygulamalarında, işletmelerin birbiriyle uyumlu olmayan ancak birbirleri ile çelişen farklı işlevlere sahip olması bu işler arasında öncelik sıralaması yapmayı gerektirecektir (Arnold & Artz, 2019).

İşletmelerde hazırlanan bütçeleme süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım sergilenmelidir. Bir dönem içinde belirlenecek tüm hedeflere ulaşmanın imkânının olmaması bütçe uygulama stratejisinin çerçevesini belirlemektedir. Bütçeden ve bütçenin uygulanmasından beklenti yüksek tutulursa bütçe kullanımının yoğunluğu oluşur. Bütçede kullanım yoğunluğu olması durumunda, bütçede gevşeme olur. Bütçede gerçekleşecek gevşeme ise bütçenin önemini düşürür (Schoute & Wiersma, 2011: 75). Bütçe uygulama yönteminden beklentilerin somutlaşmaması bütçenin kontrolü ve organizasyonel süreçlerini olumsuz etkiler (Hariyantia vd., 2015).

Bu konuda gerçekleştirilen faaliyetler incelendiğinde bütçe stratejisine bağlı olarak bütçe yapmanın, bütçe planlaması, bütçesel kontrol ve organizasyonel performans ile ilintili olduğu ortaya konmaktadır. Bu tez çalışmasında da, bütçesel çalışmalar daha çok yönetsel anlayışı ve iş stratejisini göstermesi nedeniyle, bütçe uygulama stratejisi, bütçe planlama, bütçenin kişiler tarafından algılanan önemi, bütçesel kontrol ve organizasyonun genel performansı içinde ki bağlantıları üzerinde odaklanmıştır.

3.1. Bütçe Uygulama Stratejisi

Bütçe uygulamasının en önemli unsuru bütçelerin bir plan olarak kullanılmasıdır. Bütçe planlaması ve uygulama unsurlarının belirlenmesinde önemli bir yapıya sahiptir. Şirketlerde yönetsel bir takım çalışmaların planlanması ve denetlenmesi, bütçelerin bir strateji içerisinde oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Bütçe planlama sürecinin işlevsel etkisi işletme yöneticilerinin çalışmaların sonucunda performanstaki artışla gösterilir (Chong & Chong, 2002). Bütçeler bu nedenle şirketlerde yönetim muhasebesinde bir karar aracı olarak kullanılır. Bütçelerde ilk olarak satış bütçesi

yapılması daha sonra hammadde ve diğer giderler bütçelerinin hazırlanması gerçekleştirilir. Bu bütçelerin hazırlığından sonra bütçenin diğer bileşenleri planlanır.

Bütçeleme süreçlerinde Avustralya ve Japon şirketleri, bütçeleri sırasıyla en önemli ve ikinci en önemli yönetim muhasebesi aracı olarak görmektedir (Wijewardena & Zoysa, 1999).

Bütçelerin planlaması ve bütçe süreçlerinin detaylandırılması işletmeler açısından finansal istikrar sağlaması beklenmektedir. Sağlanacak istikrar işletme açısından olumlu ve anlamlı sonuçların ortaya konmasına sebep olur. Diğer yanda Hansen vd. (2003) etkili organizasyonların bütçe kontrolü dâhil olmak üzere yönetim kontrol sistemlerini stratejilerine uyacak şekilde ayarlamalarının bütçeleme en önemli amaçlarından biri olduğunu dile getirmişlerdir.

İşletmelerde bütçe uygulama sisteminin oluşturulması şirketin bütününde bir farklılık sağlayacaktır. İşletmelerde planlı davranış algısı kurumsal kimliğinde oluşmasına sebep olur. Bütçe uygulamasına bağlı bütçe farkındalığı bu şekliyle yönetim performansını ölçmeye (Drury vd., 1993); işletme faaliyetlerinin planlanmasına (Kung vd., 2013) ve organizasyonların performansını ölçmeye (Joshi vd., 2003; Ahmad vd., 2003) katkı sağlayacaktır. Ayrıca bütçe uygulamalarının yapılması ile maliyet kontrolü ve satış bütçelemesi de daha etkin yapılabilecektir (Uyar & Bilgin, 2011). Bu nedenle bütçe uygulama stratejisinin bütçenin algılanan önemini artırırken aynı zamanda bu uygulama anlayışının bütçe planlamasına katkı sağladığı da değerlendirilmektedir.

H₁: *Bütçe uygulama stratejisi ile bütçe vurgusundaki artış bütçenin algılanan önemini pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.*

H₂: *Bütçe uygulama stratejisinin ile bütçe vurgusundaki artış bütçe planlamasını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.*

3.2. Bütçenin Algılanan Önemi

İşletmelerde atılan her adımın, gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmiş bir amacı vardır. Bütçeler bu amaçlara ulaşmada bir araçtır. Araçların belirlenmesinde hedeflere göre farklılıklar bulunur. Sonuçların işletmeye yönelik olarak önemi arttıkça ilgili kişilerin sorumlulukları artar. Bütçeleme bir kontrol aracı olarak kullanımında organizasyonların bütçeleme üzerine verdikleri önemin arttığını ifade eden Anthony ve

Govindarajan (2007), algılanan bütçesel farkındalığın çalışanlarla ilişkileri güçlendir bütçe hedeflerine ulaşılabilirliğini belirtmektedirler.

Hariyantia vd. (2015) göre bunun için çalışanların motivasyona ihtiyaçları vardır. Özellikle işletmelerde bütçeleme eğiliminin düşüklüğü, bütçe yapan uzmanların yetersizliği ve işletmelerin günümüzdeki yetersiz öz sermayeden kaynaklanan finansal pozisyonları bütçelerin yeterli düzeyde uygulanamaması sonucunu getirmektedir.

Özellikle son dönemde ortaya çıkan küresel problemler bütçelerden beklenen faydanın gerçekleşmemesini de beraberinde getirmiştir. Hazırlanan bütçelerde ortaya çıkan önemli sapmalar, rutin faaliyetleri dahi aksatmıştır. Bütçenin algılanan öneminin bütçe kullanım alışkanlığını olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Schoute & Wiersma, 2011).

Bu durumlar bütçeleme farkındalığını azaltıyor olsa da işletmeler içerisinde bütçelemenin önemi her zaman yüksektir. Bütçeleme uygulamalarından tamamen vaz geçmek sorunları daha da büyücektir. Bütçelemeden vaz geçmek yerine, işletmelerin bütçe sınırlılıklarını belirlemeleri ve belirlenen sorunları ortadan kaldırmayı hedeflemelidirler (Libby & Lindsay, 2010).

İşletmeler, bütçe yapma sisteminden tüm sorunları çözebilecek bir beklenti içine girmemeleri gerekmektedir. Bütçeler hiçbir zaman şirketlerin sorunlarını tek başına çözemez. Bütçelerin yapılması ile tüm işletme sorunlarının çözülebileceğini düşünmek hayal kırıklığı oluşturur ve bu durum bütçenin algılanan önemini ve bütçe farkındalığını olumsuz etkiler (Schoute & Wiersma, 2011:75).

Bu durum bütçe uygulamalarının faydasız birer uğraş olarak görülmesine ve yapılan bütçelerin hem kontrol edilmemesi hem de organizasyon performansını düşürmesi gibi bir sonucunu doğurabilir (Hariyantia vd., 2015). Bütçenin işletme içinde olan önemi arttıkça işletme yönetiminin bütçeden beklentileri de artacak böylece bütçe kontrol sistemi işlevsel hale gelecektir. Bütçeler işletme kaynaklarını planlamasında ve işletme performansının ölçümünde kullanılmaktadır. Bütçenin algılanan öneminin artmasının bütçesel kontrolü artırdığı ve bunun da işletmelerin için katma değer sağladığı bilinmektedir (Merchant & Van der Stede, 2007; Libby & Lindsay, 2010).

H₃: Bütçenin algılanan önemi arttıkça bütçesel kontrol anlamlı şekilde artar.

3.3. Bütçe Planlaması

İşletme içerisinde yöneticilerin kritik görevleri üstlendiği bilinmektedir. Bu kritik görevlerden biri işletme bütçelerinin hazırlanması ve işletme faaliyetlerinin planlanmasıdır. Yöneticiler tarafından hazırlatılan bütçeler bir dönemsel süreç içerisinde uygulanır ve denetlenir. Literatürde bütçe planlaması ve bütçe kontrolü üzerine birçok çalışma yürütülmüştür (Fisher vd., 2002; Covaleski vd., 2003; Hansen vd., 2003; Tsamenyi vd., 2004; Knight & Dyer, 2005; Merchant & Van der Stede, 2007; Uysal, 2008; Hariyantia vd., 2015; Kwarteng, 2018; Arnold & Artz, 2019).

İşletmelerde bütçenin planlanması, işletmelerin büyüklüğüne göre birden çok bütçeli olabileceği gibi tek bir bütçede de tamamlanabilir. Literatürde işletmelerde olası sorunları çözmek ve gelecek tahminlerinde bulunmak için birden çok bütçe uygulamasından söz edilse de, ampirik çalışmalar çoğu işletmenin planlama ve performans değerlendirmesi için tek bir bütçe seviyesi kullandığını göstermektedir (Arnold & Artz, 2019).

İşletmelerde bütçeleme yapım süreci, bir taraftan bütçelerin planlanmasını diğer yanda bu planların kontrolünü içerir. Fisher vd.'ne göre (2002), bütçe planlamasının yapılması ile işletmelerde kaynak dağılımı sağlanır ve bu anlamda planlama ile organizasyon performansı değerlendirilir. İşletmeler, bütçe planlaması yaparak geleceği planlı tahmin etmek, işletme karlılığını artırmak ve yönetim performansını kontrol etmek gibi amaçlar taşımaktadır (Uysal, 2008: 56).

Joshi vd.(2003)'nın yapmış oldukları çalışmada hizmet sektöründeki işletmelerin %92,6'lık kısmının uzun süreli bütçe planlaması yaptıklarını belirlemişlerdir. Yapılan çalışmalarda ticari hayatta başarılı işletmelerin bütçelemeyi hem planlama hem de kontrol için kullandıkları görülmektedir (Covaleski vd., 2003; Hansen & Van der Stede, 2003; Knight & Dyer, 2005; Merchant & Van der Stede, 2007).

Kwarteng (2018) bütçe süreçlerinin hem özel hem de kamu kesiminde bir planlama ve kontrol aracı olarak kullanıldığını ve önemli bir rol oynadığını belirterek bütçe planlamasının, kaynak tahsisi ve organizasyon performans yönetimi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Tsamenyi vd., 2004).

Hariyantia vd. (2015) işletme yöneticilerinin, iş performansının artmasına önemli ve olumlu katkı sağladığını belirlerken bu sonucun planlama davranışı neticesinde elde

edildiğini ifade etmektedirler. Planlanan bütçenin zamanla sapmalara maruz kalabileceğini dile getiren Arnold & Artz (2019) dönem başında yapılacak bütçelerin dönem içinde kontrol edilmesini ve gerektiğinde esnek bir anlayışla bütçelerin revize edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bütçenin planlanması ve kontrolü ile hem astların motivasyonu sağlanır hem de organizasyonel yönetimin çaba ve performansını artırılması gerçekleştirilir (Fisher vd., 2002). Bu çerçevede bütçe planlamasındaki artışın bütçesel kontrolü artırması beklenen bir durumdur.

H4: *Bütçe planlamasındaki artış bütçesel kontrolü anlamlı şekilde artırır.*

3.4. Bütçe Kontrol Sistemi

İşletmelerde yönetim muhasebesi işletmeler için geleceğe yönelik karar almalarında ve yatırım planlarında yardımcı olmaktır. Bu hususun gerçekleşebilmesi için mali nitelikteki olayların planlanan ile gerçekleşen değerlerin değerlendirilmesi gerekir. Yapılacak değerlendirmelerin sonunda, fiili veriler ile standart veriler arasındaki olumlu ya da olumsuz sapmalar tespit edilebilir. Burada tespit edilecek sapmalar ise ancak bütçeleme ile görülebilir.

Bütçenin kontrolünün sağlanması; fiili çalışma sonuçlarının hazırlanan bütçe rakamları ile karşılaştırılması, bu karşılaştırma sonucunda sapmalar varsa hesaplanması, bu sapmalarının nedenlerinin araştırılarak bulunması ve bu nedenlerin giderilmesi için gerekli önlemlerin uygulamaya konulması faaliyeti (Büyükmirza, 2009: 665) olarak tanımlanabilir. Standart maliyetleme sonrası iş bitiminde ortaya çıkacak fiili verilerin takibi için bir iyi bir veri analiz sisteminin kurulması gerekir. Bütçe kontrol sisteminden söz edebilmek için öncelikle finansal muhasebe sisteminden gelecek olan verilerin güvenilir olması gerekir. Aksi durumda bütçe kontrol sisteminden söz edilemez. Gençtürk & Bağcı (2012) işletmelerin kısa ve uzun vadede maksimum fayda sağlamaları ancak işletme yöneticilerinin bütçe ve bütçe kontrolü çalışmalarına katılımın yüksek olması gerekmektedir.

Kung vd. (2013) işletme bütçelerinin olumlu kullanılması durumunda bir taraftan faaliyetlerin kontrolünün sağlanacağını diğer taraftan da performans değerlemesine önemli katkı vereceğini belirtmektedirler. Tüm bu beklentilerinin gerçekleşmesi için

işletme bütçeleme kültürünün geliştirilerek bütçe sistemin kurulup işlevsel olarak çalıştırılması gerekir.

İşletme bütçelerinin bütçe uzmanları tarafından hazırlanıp amacına uygun olarak işletme sistemlerine adapte edilmesi durumunda, kaynak planlaması ve süreç kontrolünün çok daha verimli bir şekilde yapılabileceği söylenebilir (Covaleski vd., 2003; Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003; Merchant & Van der Stede, 2007).

Bir çok işletmede, bütçeleme sistemini kontrol sistemlerinde çok önemli bir araç olarak kullanıldığını belirten Schoute & Wiersma (2011) zaman içinde bütçeleme sisteminin kullanımının artması ile işletme kaynak verimliliğinin de artacağını dile getirmişlerdir. Bütçe kullanım durumu ile bütçe boşluğu arasında olumsuz ilişkiden söz ederek bütçe kontrolünün önemini ortaya koymuştur. Yazarlar bu aşamada bütçe kullanımının üç amacını belirlenmiştir. Bunlar; (a) planlama ve iletişim amaçları için bütçe kullanımı, (b) faaliyetlerin koordinasyon ve tahsis amaçları ve c) işletme yönetim performansının değerlendirmesi ve ödüllendirmedir.

Hope & Fraser (2003) birçok işletmenin uyguladığı bütçeleme sisteminin kaldırılmasını ve böylece işletmelerin esnek olmayan bütçe süreçlerinin kısıtlamalardan kurtulabileceğini savunmalarına rağmen Libby & Lindsay (2010) göre bütçeleme sistemlerinin işletmelerin kontrolünde kilit rol üstlenmesine ve çoğu işletmenin bu uygulamayı bırakma niyetinin olmamasından söz etmektedir. Yazarlar bütçeleme sistemini kaldırarak, işletmelerin kendilerini pazar koşullarına daha hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen yapıya kavuşabileceklerini böylece bütçelemeye bağlı kısıtlardan etkilenmeyeceklerini ve işletmelerin piyasa şartlarına sürekli uyum sağlayabileceklerini belirtmiştir.

İşletmelerde bütçeleme sistemi ve bu sistemin getirdiği planlı davranışın işletmeler için kısıt olduğu savunulsa da birçok çalışma başarılı organizasyonların bütçelemeyi hem planlama hem de kontrol için sıkı bir şekilde kullandığını göstermektedir (Knight & Dyer, 2005). Balogun vd. (2015) organizasyonların bütçe hazırlaması ve uygulamasının, organizasyon performansı üzerinde önemli düzeyde olumlu etkisi olduğunu bunun için bütçe kontrolünün mutlaka uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler. Çünkü organizasyonların ve yöneticilerinin bütçe kontrol sistemi ile performanslarını belirlemek

için bütçeler önemli kolaylık sağlayan araçlardır (Hansen & Mowen, 2000). Bu nedenle bütçesel kontrol organizasyon performansını artıran bir etkiye sahiptir.

H5: Bütçe kontrol sistemindeki artış organizasyonel performansı anlamlı şekilde artırır.

3.5. Organizasyonel Performans

İşletmelerin bütçe bazında gösterdikleri organizasyonel performansı; yöneticilerin ve çalışanların operasyonel planlamayı ne ölçüde başarabildikleri ile yakından ilişkilidir. Ortaya çıkabilecek başarının ölçüsü işletme faaliyetlerinin karlılık seviyesinin artırılması, verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasıdır.

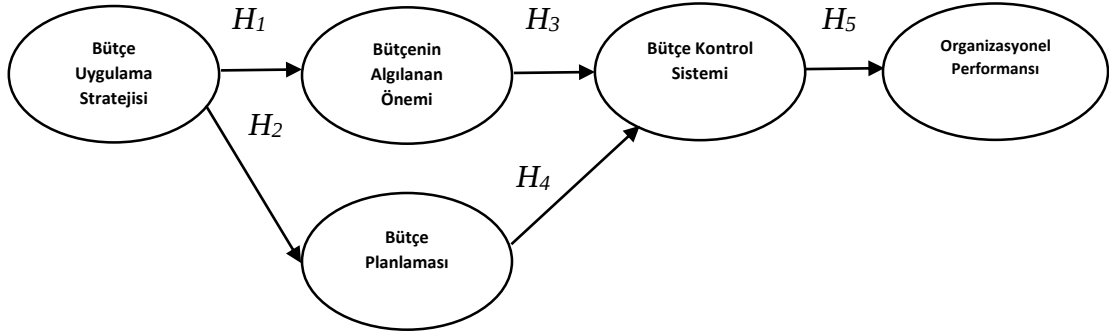
İşletmelerde bütçeler; yöneticilerin ve organizasyonun aynı anda hem operasyonel planlama hem de performans değerlendirmesi için kullanılır (Arnold & Artz, 2019). Bu şekilde yöneticilerin ve organizasyonun performansı iki şekilde ölçülür. İlki ne ölçüde uygun planlama yapıldığı ikincisi yapılan bu planın nasıl sonuçlandığıdır? İyi planlama bütçe ile desteklenerek yapılır. Yöneticilerin performansında somut ve kayda alınmış bütçe kalemlerinin kullanılması performans ölçümü için güvenilir veriler sunmaktadır (King vd., 2010). Çünkü bütçe uzmanları tarafından hazırlanan ve ortaya konulan hedefler sayısal değerlerle ortaya konulur. Yöneticilerin kendilerine teslim edilen bütçeler ile çalışmaları neticesinde organizasyonlar için faydalı bilgiler üretilmiş olunur (Chong & Chong, 2002).

Bir yönetim aracı olarak kullanılan bütçe kontrol sisteminin, işletmede organizasyon yönetimine yardım ederek işletme performansının artırılmasına katkıda bulunduğunu ifade eden Adan (2012) bütçe kontrol sisteminin temel fonksiyonunun finansal planlamaya rehberlik etmek olduğunu dile getirmiştir. İşletme kaynaklarının dağılımında çok önemli bir yeri olana finansal planlama bütçeleme ilkelerine uygun yapılmalıdır. Çünkü işletmede finans bütçenin bir fonksiyonudur. Bu bakımdan hazırlanan bütçelerin finansman yönetimine ve bütçe kontrol sistemine uygun bir şekilde kontrol edilmesi gerekir. Bütçelerin ve bütçe kontrol sistemlerinin organizasyonel performansın ölçümünde kullanılan birer faktör olduğunu belirten Balogun vd. (2015) bütçelerin organizasyonların amaçlarına ulaşmak ve performanslarını en üst seviyeye taşımak konusunda işletmelere yardımcı olduğunu belirtmektedir.

İşletmelerinde bulunan bireysel üyelerinin performansı olarak da bilinen yönetim faaliyetlerindeki performansı şunları içerir: bütçe belirleme biçiminde gerçekleştirilen görevlerin ve işlevlerin planlanması, hazırlanması, uygulanması (Hariyantia vd., 2015).

Organizasyonel performansın temelde iki boyutunun olduğunu söyleyen Neely (2005), bunların birinin organizasyonel etkililik diğerinin ise faaliyetlerde verimlilik olduğunu dile getirmiştir. Bu bakımdan işletme yönetimi ve çalışanlarının dönem içerisindeki performansları bu ölçülere göre değerlendirilmelidir. Performans kriteri olarak yazarın öne sürdüğü verimlilik bütçe ilkelerinin uygulanması yoluyla tespit edilebilir. Dolayısıyla işletmelerdeki organizasyonel performans artışını sadece işletme yönetimine ve faaliyetlerine bağlamak doğru olmayacaktır. İşletmelerdeki organizasyonel performans, iş performansı ve işletmenin ortamı gibi faktörlere bağlıdır (Otley, 2009). Ayrıca işletme departmanları arasında organizasyon yoluyla sağlanan koordinasyon ile işletmenin hazırlayacağı ve uygulamada kontrol edeceği bütçe; işletmelerin ekonomik, faaliyette bulunduğu pazar ve işletme içi performansını artıracaktır.

Şekil 3: Araştırma Modeli ve Hipotezler



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. METODOLOJİ VE ÖLÇME

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmenin performansına olan etkisi ve kaynak verimliliği bakımından bütçeleme süreçlerinin belirleyicilerinin işletme tarafından farkına varılması önemlidir. Bu sebeple çalışma kapsamında bütçeleme süreçlerinde görev alan farklı birim ve pozisyonlardaki katılımcıların içinde bulundukları örgüt bünyesinde bütçelerle ilgili bütçe uygulama stratejisi, bütçenin algılanan önemi, bütçe planlaması, bütçesel kontrol ve örgütsel performans algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

4. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma Bursa ilinde bütçeleme süreçlerine dâhil olan işletme temsilcilerinin yer aldığı 175 katılımcıdan anket yoluyla toplanan verilerden elde edilen bulguları içermektedir.

4. 3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında sırası ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁: Bütçe uygulama stratejinin bütçenin algılanan önemi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Bütçe uygulama stratejisinin bütçe planlaması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Bütçenin algılanan öneminin bütçe kontrol sistemi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Bütçe planlamasının bütçe kontrol sistemi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Bütçe kontrol sisteminin organizasyonel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4. 4. Araştırmanın Yöntemi

4.4.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Bu çalışmada, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan yüksek lisans tezi araştırma verileri kullanılmıştır. Çalışma evreni olarak Bursa ilinde çoğunluğu mobilya sektöründe yer alan küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. Bu il ve sektörün seçilmesinde aşağıdaki hususlar dikkate alınmıştır;

- 1- Bursa, Türkiye'nin en önemli sanayi ve üretim merkezi olan illerindendir. Gayri safi yurt içi hasıla üretimi, Türkiye sanayi ve hizmet üretimi (TOBB, 2018b; TÜİK, 2018), ihracatı (TOBB, 2019, s.260) ile istihdamındaki (TOBB, 2019, s.275-276) payı önemli olan ilk 10 il arasında yer almaktadır.
- 2- Bursa-İnegöl Bölgesi ise Türkiye'nin önemli katma değere sahip mobilya sektöründe üretiminin yoğunlaştığı bir bölgedir ve gelişme dinamiği yüksektir. Tarihi İpek Yolu üzerinde bulunmasının sağladığı ticari hareketlilik, hammadde kaynaklarına yakın olması ve Türkiye'nin büyük kentlerine olan yakınlığı ve jeopolitik konumu bölgenin en önemli avantajlarıdır. Bu avantajını iyi değerlendiren bölge sektörün ihracat dağılımında Kayseri ve İstanbul'un ardından üçüncü sırada, oluşturduğu toplam istihdam bakımından ise İstanbul'un ardından ikinci sırada yer alan önemli bir mobilya merkezidir (TOBB, 2017: 14).¹
- 3- Araştırma bütçesi ve olanaklarındaki sınırlılıklar.

Yukarıda açıklanan nedenlere göre tespit edilen evren dâhilinde örneklem büyüklüğü hesaplaması yapılarak minimum örnek büyüklüğü belirlenmiştir. Hesaplamada Bursa ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan toplam 2.121 işletme bulunduğu (TOBB, 2017:12) hareketle evren büyüklüğü bilinmesi durumunda örnek büyüklüğü hesabından hareket edilmiştir.² Buna göre %95 güven aralığında %5 hata payı

¹ TOBB. (2017). Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu 2017. TOBB Yayın No: 2018/304, Ankara: Gökçe Ofset.

² $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$ Formülündeki; n: Örneklem alınacak birey sayısını, p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını, q: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını, t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını ifade etmektedir.

ile hesaplanan örneklem büyüklüğü 325 olarak belirlenmiştir.³

4.4.2. Verilerin Toplanması

Örneklemin oluşturulması için Bursa ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden rastsal metotla 600 katılımcıya elden ulaştırılan anketler, doldurulduktan sonra yine aynı yolla toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden 206'sı geri dönmüş, bunlardan çeşitli nedenlerle cevaplanmamış, ya da eksik cevaplanmış olanlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu çerçevede toplam 175 anket analizlere kullanılmıştır. Çalışmada yanıtlanma oranı %34,33 (206/600) olarak gerçekleşmiştir.

4.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın değişkenlerinin ölçülebilmesi için literatürde mevcut olan ve geçerlilikleri birçok çalışmada denenmiş olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin önce Türkçe 'ye çevrilenlerinin geçerlilik kontrolü sağlandıktan sonra yaygın kullanımına geçilmiştir.

Bu kapsamda bütçe planlaması, bütçe uygulama stratejisi ve bütçesel kontrol sistemi algılarının ölçümünde Joshi ve diğerlerinin (2003) kullanmış oldukları ölçekten yararlanılmıştır. Bütçenin algılanan öneminin ölçülmesinde Kung ve diğerleri (2013) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Yönetsel performans ölçümü için Agbejule ve Saarikoski (2006) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan anketin uygulanması ve değişkenlerin ölçümünde beşli Likert ölçekten yararlanılmıştır.

4.4.4. Analiz İçin Başvurulan Yöntemler

Analiz çalışması ile elde edilen veriler kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi ile incelenmiştir. Yöntem küçük örnek büyüklüklerinde yapısal eşitlik analizi uygulanmasını mümkün kıldığı için tercih edilmiştir.

³ $n = \frac{2121 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 (2121 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 325$

BEŞİNCİ BÖLÜM

AMPIİRİK ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Firma performansına etkileri ve kaynakların verimli kullanımı açısından bütçeleme süreçlerinin belirleyicilerini anlamak önemlidir. Bu nedenle çalışma kapsamında bütçeleme süreçlerinde görev alan farklı birim ve pozisyonlardaki katılımcıların içinde bulundukları örgüt bünyesinde bütçelerle ilgili bütçe uygulama stratejisi, bütçenin algılanan önemi, bütçe planlaması, bütçesel kontrol ve örgütsel performans algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma Bursa ilinde bütçeleme süreçlerinde görev alan katılımcıların yer aldığı 175 katılımcıdan anket aracılığıyla toplanan verilerden elde edilen bulguları içermektedir.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında sırası ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁: Bütçe uygulama stratejinin bütçenin algılanan önemi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Bütçe uygulama stratejisinin bütçe planlaması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Bütçenin algılanan öneminin bütçe kontrol sistemi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Bütçe planlamasının bütçe kontrol sistemi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Bütçe kontrol sisteminin organizasyonel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

5.4.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Bu çalışmada, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan yüksek lisans tezi araştırma verileri kullanılmıştır. Çalışma evreni olarak Bursa ilinde mobilya sektöründe yer alan işletmeler seçilmiştir. Bu il ve sektörün seçilmesinde aşağıdaki hususlar dikkate alınmıştır;

- 1- Bursa ili Türkiye'nin önemli bir sanayi kentidir. Gayri safi yurt içi hasıla üretimi, Türkiye sanayi ve hizmet üretimi (TOBB, 2018b; TÜİK, 2018), ihracatı (TOBB, 2019, s.260) ile istihdamındaki (TOBB, 2019, s.275-276) payı önemli olan ilk 10 il arasında yer almaktadır.
- 2- Bursa-İnegöl Bölgesi mobilya üretiminin yoğunlaştığı bir bölgedir ve gelişme dinamiği yüksektir. Tarihi İpek Yolu üzerinde bulunmasının sağladığı ticari hareketlilik ile hammadde kaynaklarına yakın olması bölgenin en önemli avantajlarıdır. Bu avantajını iyi değerlendiren bölge sektörün ihracat dağılımında Kayseri ve İstanbul'un ardından üçüncü sırada, oluşturduğu toplam istihdam bakımından ise İstanbul'un ardından ikinci sırada yer alan önemli bir mobilya merkezidir (TOBB, 2017: 14).⁴
- 3- Araştırma bütçesi ve olanaklarındaki sınırlılıklar.

Bu çerçevede belirlenen evren dâhilinde örneklem büyüklüğü hesaplaması yapılarak minimum örnek büyüklüğü belirlenmiştir. Hesaplama Bursa ilinde mobilya sektöründe faaliyette bulunan toplam 2.121 işletme bulunduğundan (TOBB, 2017:12) hareketle evren büyüklüğü bilinmesi durumunda örnek büyüklüğü hesabından hareket edilmiştir.⁵ Buna göre %95 güven aralığında %5 hata payı ile hesaplanan örneklem büyüklüğü 325 olarak belirlenmiştir.⁶

⁴ TOBB. (2017). Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu 2017. TOBB Yayın No: 2018/304, Ankara: Gökçe Ofset.

⁵ $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$ Formülündeki; n: Örneklem alınacak birey sayısını, p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını, q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını, t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını ifade etmektedir.

⁶ $n = \frac{2121 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 (2121 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 325$

5.4.2. Verilerin Toplanması

Örneklem kapsamında Bursa’da mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rassal örnekleme yoluyla 600 katılımcıya elden ulaştırılan anketler, doldurulduktan sonra yine aynı yolla toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden 206’sı geri dönmüş, bunlardan çeşitli nedenlerle cevaplanmamış, ya da eksik cevaplanmış olanlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu çerçevede toplam 175 anket analizlere kullanılmıştır. Çalışmada yanıtlanma oranı %34,33 (206/600) olarak gerçekleşmiştir.

5.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Değişken ölçümü için, literatürde yer alan ve geçerlilikleri pekçok çalışmada test edilmiş ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçeklerin kullanımında önce Türkçe’ye çevrilen ölçeklerin geçerlilik kontrolleri yapılarak yaygın kullanımına geçilmiştir.

Bu çerçevede bütçe uygulama stratejisi, bütçe planlaması ve bütçesel kontrol sistemi algılarının ölçümünde Joshi ve diğerlerinin (2003) kullanmış oldukları ölçekten yararlanılmıştır. Bütçenin algılanan öneminin ölçülmesinde Kung ve diğerleri (2013) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Yönetsel performans ölçümü için Agbejule ve Saarikoski (2006) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan anketin uygulanması ve değişkenlerin ölçümünde beşli Likert ölçekten yararlanılmıştır.

5.4.4. Analiz İçin Başvurulan Yöntemler

Çalışma kapsamında elde edilen veriler kısmi en küçük kareli yapısal eşitlik analizi ile incelenmiştir. Yöntem küçük örnek büyüklüklerinde yapısal eşitlik analizi uygulanmasını mümkün kıldığı için tercih edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Bulguları

5.5.1. Demografik Bulgular

Çalışma kapsamında ele alınan örnekleme ilişkin temel tanımlayıcı demografik özellikler Tablo-7’de özetlenmiştir. Tanımlayıcı demografik istatistiklere göre çalışmaya katılanların 19 kişiden oluşan %10,9’luk kısmı kadın, 156 kişiden oluşan %89,1’lik kısmı

ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Bu katılımcılar yaş dağılımı olarak incelendiğinde ise örneklem %13,1 (23 kişi) 30 yaş ve altı, %35,4 (62 kişi) 31-40 arası, %44 (77 kişi) 41-50 arası ve %7,5 (13 kişi) 51 ve üstü yaşa sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Eğitim durumu açısından örneklemin %37,7'si (66 kişi) önlisans ve altı eğitime sahipken, %%53,1'i (93 kişi) lisans düzeyinde ve %9,2'si (16 kişi) lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir.

Tablo 7: Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans*	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet			
Kadın	19	10,9	10,9
Erkek	156	89,1	100
Yaş			
30 ve altı	23	13,1	13,1
31-40	62	35,4	48,5
41-50	77	44,0	92,5
51 ve üstü	13	7,5	100
Eğitim Durumu			
Önlisans ve altı	66	37,7	37,7
Lisans	93	53,1	90,8
Lisansüstü	16	9,2	100
İş Tecrübesi			
10 ve altı	94	53,7	53,7
11- 20	51	29,1	82,8
21 ve üstü	30	17,2	100
*:Demografik değişkenlere cevap veren katılımcılar dikkate alınmıştır. Boş bırakılan sorular nedeniyle yanıt sayıları 323'den farklılık gösterebilmektedir.			

Örnekleimde yer alan katılımcıların iş deneyimleri dikkate alındığında ise örneklemin %53,7'si (94 kişi) 10 yıl ve altı deneyime sahip iken geri kalan %46,3'lük (81 kişi) kesim 11 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılardan oluşmaktadır.

5.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler daha önce uluslararası çalışmalarda kullanılmış olan geçerliliği kanıtlanmış ölçekler olduğundan doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin Türkiye için geçerlilik güvenilirliklerine ışık tutmak amacıyla iç tutarlık geçerliliğinin yanı sıra yapı ve yakınsak

geçerlilikleri de incelenmiştir. Yapılan faktör ve güvenilirlik analizlerinde %95 güven aralığında elde edilen faktör yükleri ve güvenilirlik sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur. Yapılan analizlerde %35 altında yüklenme katsayısına sahip sorular analiz dışında tutulmuştur.

Tablo 8: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	BUS	BAÖ	BP	BKS	OP	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
S1	0,794					0,835	0,839	0,890	0,670
S2	0,841								
S3	0,803								
S4	0,835								
S5		0,824				0,809	0,813	0,876	0,639
S6		0,848							
S7		0,687							
S8		0,828							
S9			0,566			0,743	0,755	0,818	0,368
S10			0,426						
S11			0,438						
S12			0,629						
S13			0,695						
S14			0,619						
S15			0,652						
S16			0,747						
S17				0,721		0,717	0,739	0,777	0,343
S18				0,665					
S19				0,495					
S20				0,450					
S21				0,662					
S22				0,653					
S23				0,357					
S24					0,878	0,810	0,825	0,887	0,724
S25					0,868				
S26					0,803				
	BUS: Bütçe Uygulama Stratejisi		BAÖ: Bütçenin Algılanan Önemi		BP: Bütçe Planlaması				
	BKS: Bütçesel Kontrol Sistemi		OP: Organizasyonel Performans						

Bulgular faktör yüklenmeleri ve geçerliliklerinin kabul edilebilir sınırların çok üstünde olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör analizi yapılan değişkenlerin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerlerinin 0,70 ve üstünde olması anket ve değişkenlerin kabul edilebilir ve yüksek iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenlerin yapısal geçerliliğini test etmek için hesaplanan Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability) değerleri de 0,73 ve üzerinde sonuçlar vermiştir. Değişkenlere ait açıklanan ortalama varyans değerleri de beklenen değer olan %50’ye yakın üzerinde sonuçlar sergilemektedir.

Tablo 9: Korelasyon Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

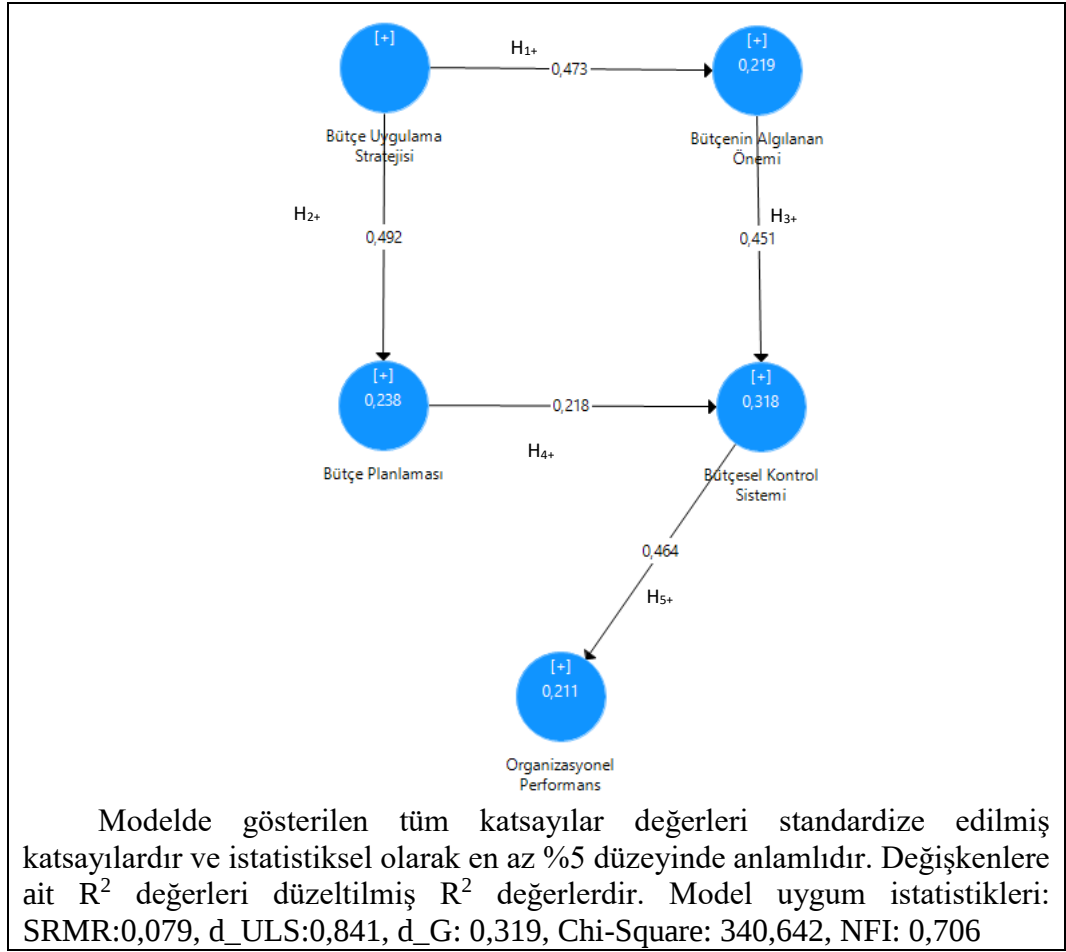
	BUS	BAÖ	BP	BKS	OP	Min.	Maks.	Basıklık	Çarpıklık
BP	1,000					-3,237	1,836	0,232	-0,443
BUS	0,492	1,000				-3,554	1,577	1,267	-0,809
BAÖ	0,382	0,473	1,000			-3,176	1,759	-0,027	-0,300
BKS	0,390	0,409	0,534	1,000		-2,507	2,196	0,357	-0,347
OP	0,410	0,358	0,449	0,464	1,000	-4,090	1,454	2,150	-0,716

Verilerin normal dağılımına ilişkin yapılan histogram analizleri ile Tablo 9’da yer alan korelasyon, ve standardize edilmiş değerler (ortalaması 0, standart sapması 1) üzerinden hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri değişkenler açısından normalliğin kabul edilir sınırlar içinde sağlandığına işaret etmektedir. Tablo 9’da yer alan değerler ve model uyumu kabul edilebilir düzeylerin üstündedir. Değişkenlerin yapısal geçerliliği doğrulandığından modele ilişkin değerlendirmeler yapılabilir. (Segars ve Grover, 1993; Mac Callum ve Austin, 2000).

5.5.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Analiz Bulguları

Araştırmanın kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yapısal yol analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Şekil 4’de görülmektedir.

Şekil 4: Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları



Şekil 4'de yer alan sonuçlar dikkate alındığında örnekleme dahil olan işletmeler açısından bütçe uygulama stratejisinin bütçe planlaması ve bütçenin algılanan önemini anlamlı şekilde artırdığı görülmektedir.

Bütçe uygulama stratejisindeki bir birimlik artış bütçe planlamasını 0,492 standart düzeyde ve anlamlı şekilde (0,000) artırmaktadır. Bütçe uygulama stratejisi bütçenin algılanan önemi üzerinde de ise 0,473 standart etki düzeyinde ve anlamlı şekilde (0,000) artışa sebep olmaktadır. Ayrıca bütçe uygulama stratejisinin bütçe planlamasındaki değişkenliğin %23,8'ini, bütçenin algılanan önemindeki değişkenliğin ise %21,9'unu açıkladığı gözlenmiştir.

Bütçesel kontrol sistemine olan etkileri açısından bütçe planlaması ve bütçenin algılanan önemi değerlendirildiğinde, bütçe planlamasındaki bir birimlik artışın bütçesel kontrolü 0,218 seviyesinde ve anlamlı (0,024), bütçenin algılanan önemindeki artışın ise 0,451 ve anlamlı (0,000) şekilde artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu iki değişkenin

bütçesel kontrolün toplan değişkenliğinin %31,8'ini açıkladığı da anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre iyi bir bütçesel kontrol sisteminin oluşturulması için bütçenin öneminin bütçe planlamasından daha fazla etki etmektedir.

Nihai bağımlı değişken olarak ele alınan organizasyonel performans ile bütçesel kontrol sistemi arasındaki ilişki incelendiğinde ise, bütçesel kontrol sistemindeki artış organizasyonel performansı 0,464 standart etki düzeyinde ve anlamlı (0,000) şekilde artırmaktadır. Ayrıca değişkenler arası bu ilişkide bütçesel kontrol sistemi organizasyonel performanstaki değişkenliğin %21,1'ini açıklamaktadır.

Sonuçlar bütçesel kontrol sistemine sahip işletmelerde organizasyon performansının arttığını ve bunun da bütçe planlaması, bütçenin algılanan önemi ve bütçe uygulama stratejisinden olumlu etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

	Hipotez	Ortalama	Std. Sapma	T Değeri	P Değeri
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Bütçenin Algılanan Önemi	H ₁ (Kabul)	0,473	0,062	7,655	0,000
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Bütçe Planlaması	H ₂ (Kabul)	0,492	0,057	8,569	0,000
Bütçenin Algılanan Önemi -> Bütçesel Kontrol Sistemi	H ₃ (Kabul)	0,451	0,074	6,106	0,000
Bütçe Planlaması -> Bütçesel Kontrol Sistemi	H ₄ (Kabul)	0,218	0,096	2,263	0,024
Bütçesel Kontrol Sistemi -> Organizasyonel Performans	H ₅ (Kabul)	0,464	0,064	7,226	0,000

Tablo 10'da elde edilen sonuçlar ışığında örneklem sonuçlarına göre tüm hipotezler %5 düzeyinde anlamlı olup kabul edilmiştir.

Bütçe uygulama stratejisinin gerek bütçesel planlama ve gerekse bütçenin algılanan önemi üzerindeki etkileri dikkate alındığında bütçesel kontrol ve organizasyonel performans üzerinde, bütçe planlaması ve bütçenin algılanan öneminin ise organizasyonel performans üzerinde farklı dolaylı etkilerinin varlığı söz konusudur. Bu amaçla yapılan endirekt etki analizinde elde edilen bulgular Tablo 11'de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde bütçe uygulama stratejisinin hem bütçesel kontrol hemde organizasyonel performans üzerinde pozitif anlamlı dolaylı etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bütçe planlaması ve bütçenin algılanan önemi de organizasyonel performans üzerinde pozitif anlamlı bir dolaylı etkiye sahiptir.

Tablo 11: Toplam Endirekt Etki Düzeyi

	Ortalama	Std. Sapma	T Değeri	P Değeri
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Bütçesel Kontrol Sistemi	0,321	0,048	6,718	0,000
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Organizasyonel Performans	0,149	0,035	4,233	0,000
Bütçe Planlaması -> Organizasyonel Performans	0,101	0,050	2,033	0,043
Bütçenin Algılanan Önemi -> Organizasyonel Performans	0,209	0,048	4,394	0,000

Direkt ve endirekt etkiler birlikte değerlendirildiğinde değişkenler arası ilişkilere ait toplam etki katsayıları Tablo 12’de açıklanmaktadır. Buna göre değişkenler direkt etkilerin yanında direkt ve endirekt etkilerin toplamı olarak bakıldığında bütçe uygulama stratejisi diğer değişkenlere olan direkt etkilerinin yanı sıra bütçesel kontrol sistemini 0,321 (0,000), organizasyonel performansı 0,149 (0,000) düzeyinde dolaylı olarak etkilemektedir. Benzer şekilde bütçenin algılanan önemi performansı dolaylı olarak 0,209 (0,000) oranında pozitif etkilerken bütçesel planlama da 0,101 (0,043) oranında dolaylı bir etkiye sahiptir.

Tablo 12: Toplam Etki Düzeyi

	Ortalama	Std. Sapma	T Değeri	P Değeri
Bütçe Planlaması -> Bütçesel Kontrol Sistemi	0,218	0,096	2,263	0,024
Bütçe Planlaması -> Organizasyonel Performans	0,101	0,050	2,033	0,043
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Bütçe Planlaması	0,492	0,057	8,569	0,000
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Bütçenin Algılanan Önemi	0,473	0,062	7,655	0,000
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Bütçesel Kontrol Sistemi	0,321	0,048	6,718	0,000
Bütçe Uygulama Stratejisi -> Organizasyonel Performans	0,149	0,035	4,233	0,000
Bütçenin Algılanan Önemi -> Bütçesel Kontrol Sistemi	0,451	0,074	6,106	0,000
Bütçenin Algılanan Önemi -> Organizasyonel Performans	0,209	0,048	4,394	0,000
Bütçesel Kontrol Sistemi -> Organizasyonel Performans	0,464	0,064	7,226	0,000

6. SONUÇ

Bütçeleme süreçlerinde bütçe uygulama stratejisi, bütçenin algılanan önemi, bütçesel planlama ve bütçesel kontrol sisteminin organizasyonel performans arasındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışmada bütçe uygulamalarının yer aldığı bütçesel kontrol ortamlarının organizasyonel performansı artıran bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Bu nihayi etkinin belirleyicileri olarak incelenen, bütçenin algılanan önemi ve bütçesel planlamanın ise bütçesel kontrolü artıran bir etkilerinin olduğu ve bu nedenle organizasyonel performans üzerinde bütçesel kontrol üzerinden dolaylı olumlu etkiye sahip etkili unsurları oluşturdukları gözlenmiştir. Çalışmada ayrıca bütçe uygulama stratejisinin bütçesel planlama ve bütçenin algılanan önemi üzerinden anlamlı bir artışa neden olan önemli bir öncül olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bütçe uygulama stratejisinin bütçeye atfedilen önemin artmasını ve bütçe planlamasına zemin hazırlayarak planlama etkinliğini artırmakta bu vesile ile de bütçe kontrol sistemi ve organizasyonel performansı dolaylı olarak pozitif şekilde etkilemektedir. Bu sonuca göre bütçe uygulama stratejisi ile hareket eden işletmelerde bütçelerin kullanılmasının sağlayacağı performans artışı ve bütçe kontrol sisteminin faydası anlamlı şekilde artmaktadır.

Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin bütçe uygulama eğiliminin fazla, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin ise düşük bütçeleme seviyesine sahip olduğu bilinmektedir (Joshi vd., 2003). Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bütçe uygulama amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bütçeleme uygulamalarında bütçelerin öneminin ve organizasyonel performansa etkilerinin bütçeleme aşamasında ve sonrasında öneminin ortaya konarak açıklanması gerekir. Çünkü işletmelerde sürdürülecek uygulamaların başarısı daha çok organizasyonel ilgiye bağlıdır. Bütçe uygulamalarının sağlayacağı faydanın ve uygulamada bu faydayı elde edebilmek için ortaya konulacak yönetim anlayışının bütçe uygulamalarının başarısını doğrudan etkilediği görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmaların bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Bu açıdan konuyla ilgili araştırma yapan Joshi vd. (2003) Bahreyn’de 54 orta ve büyük ölçekteki işletme üzerinde yaptıkları çalışmada; bütçe planlama, bütçe uygulama ve performans değerlendirme konusunda işletmelerin stratejik

bütçe davranışlarını incelemişlerdir. Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre; işletmelerin uzun süreli stratejik planlama yapmadıkları, bütçeleme eğiliminin düşük olduğu ve işletmelerin bir yıllık bütçe yaptıkları ortaya konmuştur.

Hariyantia vd. (2015) motivasyon ve işletmenin kendi kaderini tayin teorisine dayanan araştırmada bütçesel katılımın organizasyon ve yönetim performansına etkisini araştırmıştır. Çalışmada işletme yönetiminin bütçenin önemini algıladıkları ölçüde motive olabilecekleri ve bununla yönetim performansı üzerine olumlu etki edebileceği söylenmektedir. Yazarlar farklı motivasyon seviyelerinin bütçe katılımını ve yönetim performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu bakımdan bütçe uygulama stratejisi öncelikle işletme yönetiminin bütçenin önemini algılamalarına ve bunu vurgulayacak motivasyonla bütçeleme yapmalarına bağlıdır.

Yapılan çalışmalarda organizasyonun performansının önemli düzeyde işletme stratejilerinden, işletmenin bütçe yapma eğilimine istekli olup olmama davranışından, bütçe kontrol sistemi ve işletmede bütçe planlaması yapılmasından etkilendiği görülmektedir (Merchant Van der Stede, 2007; Cruz, 2007; Oak & Schmidgall, 2009).

Wong vd. (2010) göre ise bütçeler yöneticilerin performansını değerlendirmede kullanılan bir araç olarak kendilerine verilen görevleri başarabilme derecesini ortaya koymaya yarar. Yöneticilerin performanslarını değerlendirme ölçüleri, işletme faaliyetlerinde planlama, koordinasyon ve dengeli büyüme dereceleri olarak görülebilir (Wong vd., 2010).

İşletme bütçe uygulamalarında takip edilecek zamanla farklı durumlara ilişkin yeni stratejiler kullanılması durumunda bunun organizasyon ve yönetim performansı üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sebep olacağını belirten Kung vd. (2013) bu yolla, bütçe memnuniyeti, bütçe algısı ve organizasyonel performansın artırılmasına katkı sağlayacağını belirlemişlerdir.

Türkiye açısından konu ile ilgili yapılmış çok az çalışma olduğu dikkate alındığında daha büyük örneklemelerde ve farklı sektörlerde yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Yapılacak çalışmalarda özellikle büyük kurumsal firmalar ile küçük ölçekli firmalar arasındaki davranış değişikliklerinin incelenmesi konunun farklı boyutlarının anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- Abata, M. A. (2014). Participative budgeting and managerial performance in the Nigerian food products sector. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal* (ISSN: 2311-3162),1(3).
- Adan, H. (2012). Influence of stakeholders role on performance of constituencies' development fund projects. Unpublished PPM Project, University of Nairobi.
- Ahmad, N.N.N., Suleiman, N. & Alwi, N.M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18 (9), 717–724.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12th ed.McGraw-Hill, New York, NY.
- Arnold, M. & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. [*Accounting, Organizations and Society*, 73](#), 50-67.
- Balogun, A., Mamidu, A.I. & Owuze, C.A. (2015). Budgetary controland organizational performance. *Journal of Educational Research in Natural and Social Sciences (JERNASS)*, 1.1
- Brownell, P. & Dunk, A.S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organization and Society*, 16 (8), 693-703.
- Büyükmirza, K. (2009). *Maliyet ve yönetim muhasebesi*, 14. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Chong, V.K. & Chong, K.M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance. *Behavioral Research in Accounting*, 14.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3–49.

- Cruz, I. (2007). How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (7), 574–588.
- Drury, C. Braund, S., Osborne, P. & Tayles, M. (1993). A survey of management accounting practices in uk manufacturing companies, Research Report No.32, A.C.C.A., London.
- Edwards, P., Ezzamel, M., McLean, C. & Robson, K. (2000). Budgeting and strategy in schools: The elusive link. *Financial Accountability & Management*, 16(4), 309–334.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., , Pfeffer, S. A. & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77, 4, 847-863.
- Gençtürk, M. & Bağcı, G. (2012). Şirketlerin bütçe ve bütçe uygulamalarına genel bir bakışı: Burdur İlindeki şirketlere yönelik nitel bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , (53) , 49-68 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mufad/issue/35632/396093>
- Hansen, D. R. & Mowen, M.M. (2000). *Management accounting*. Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hansen, S. C., Otley, D. & Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95–116.
- Hariyantia, W., Purnamasarib, P. & Lestira, M. (2015). Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (empirical study on manufacturing companies listed on Indonesian stock exchange. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211.836 – 843
- Joshi, P.L., Al-Mudhaki, J. & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal* 18 (19), 737-750.

- Hope, J. & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81 (2), 108-115.
- King, R., Clarkson, P. M. & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research* 21 (2010) 40–55.
- Knight, C.F. & Dyer, D. (2005). *Performance without compromise*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kung, F. H., Huang, C. & Li, C. C. L. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120-140. DOI 10.1108/00251741311291346
- Kwarteng, A. (2018). The impact of budgetary planning on resource allocation: evidence from a developing country. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9 (1), 88-100.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56–75.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., & Carroll, S. J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*, 4 (2), 97-110.
- Masurel, E. & Smit, H.P. (2000). Planning behavior of small firms in central Vietnam. *Journal of Small Business Management*, 38 (2), 95-102.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). London, UK: Prentice Hall.
- Neely, A., Sutcliffe, M. R. & Heyns, H. R. (2001). *Driving value through strategic planning and budgeting*. New York: Accenture.
- Neely, K. P. (2005). Performance measurement system design; A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (12), 1228-1263.

- Sandalgaard, N. & Nielsen, C. (2018). Budget emphasis in small and medium-sized enterprises: evidence from Denmark. *Journal of Applied Accounting Research*, 19 (3), 351-364.
- Oak, S. & Schmidgall, R.S. (2009). Have budgetary controls in the US club industry changed from the mid-1980s to the twenty-first century? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4), 411–421.
- Otley, D. (2009). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Schoute, M. & Wiersma, E. (2011). The relationship between purposes of budget use and budgetary slack. *Advances in Management Accounting*, 19, 75–107.
- Tsamenyi, M., Bennett, M. & Black, J. (2004). Perceived purposes of budgets in organizations in a developing country. *Journal of African Business*, 5 (1), 73-92.
- Uyar, A. & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya regio. [*International Journal of Hospitality Management*, 30 \(2\)](#), 398-408.
- Uysal, G. (2008). Örgütsel Kaynak ve hedef ilişkisini sağlamada bütçe süreci ve uygulamaları: Bütçe planlama, yürütme ve kontrol. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (38), 113-122. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mufad/issue/35612/395701>
- Wijewardena, H. & Zoysa, A.D. (1999). A comparative analysis of management accounting practices in Australia and Japan: an empirical investigation. *The International Journal of Accounting*, 34 (1), 49–70.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L. & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22.
- Yücel, R. (2010). Bütçesel kontrol ve gevşeklik ilişkisinde bütçesel katılım, dağıtım sal adalet ve iletişimin rolü. *Ege Akademik Bakis*, 10 (4), 1257 – 1268. DOI: 10.21121/eab.2010419610

- Ak, B.G., (2006), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Alaoğlu, N., (2003), “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Andıç, B., İşler S., (2008), “Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler.
- Atılğan, T., (2003), “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”.
- Aydemir, B., Seymen A., Taşçı A.D.A., (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40 İstanbul.
- Aykan, E., (2008), “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler.
- Baraz, B., (2008), “Aile İşletmelerinin Alışlarıyla İnnavasyon”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler.
- Churchill, N.C., and Hatten, K.J., (1987), “Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business”, American Journal of Small Business, 11(3).
- Collins, O.F., Moore, D.G., and Unwalla, D.B., (1964), “The Enterprising Man” Michigan State University.
- Çakıroğlu, P., (2004), “Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Danco, L., (1982), Inside the Family Business, Cleveland.
- Davis, P. S., Harveston, P. D., (1999). “In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm.” Family Business Review, 12 (4): 311–32.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ., Çakır, A., (2006), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Vâristen Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi”, 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Eczacıbaşı, B., (2006), “Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (2002), İşletmelerde Davranış:121–122. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erdoğmuş, N., (2007), “Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi” İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Genç, N., Karcıoğlu, F., (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri; Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999). “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business”. Family Business Review, 12 (4): 287–297, December .
- Goldwasser, T., (1986). Family Pride: Profiles of Fire of America's Best-Run Family Business. Dodd Mead and Co., New York.
- Güner, B.A., (2004), “Aile İşletmelerinin Geleceği” 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Hall, D.T (1986),“Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning” Human Resource Management, 25 (2).
- Handler, W.C., (1990), “Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members”, Entrepreneurship Theory and Practice.
- Karpuzoğlu, E. (2002), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Katz, D., Kahn, R. (1987), The Social Psychology of Organization, New York, Wiley
- Kocel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Çağda Yaklaşımlar: 476–489. Beta Yayınları, İstanbul.
- Lansberg, I. (1988). “The Succession Conspiracy.” Family Business Review, 1(2), Summer.

- Lansberg, I. (1999), "Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business" Boston: Harvard Business School Press.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that Plague Family Businesses". Harvard Business Review, March-April: 90-98.
- Longenecker, J.G & Schoen, J.E. (1978), "Management Succession in the Family Business", Journal of Small Business Management, 16.
- Semerci, B., (2008), "Miras: Öncesi Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözüm Var mı?", 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri.
- Sonnenfeld, J. (1988), The Hero's Farewell, Oxford University Press, New York.
- Tileylioğlu, A., (2006), "Aile Şirketleri", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yalçın, A. (1993). "Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi.", Yüksek Lisans Tezi; Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Zaleznik, A., & Kets de Vries., (1985), Power and the Corporate Mind, Chicago.
- Osman Nuri Şahin (2016), İşletmelerde Bütçe Ve Bütçeleme Faaliyetinin İncelenmesi, Sakarya Üniversitesi
- Serap Geyik (2016), "T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Ve Denetim Anabilim Dalı Muhasebe Ve Denetim Yüksek Lisans Programı" "İşletme Bütçeleri Ve Kontrol" Yüksek Lisans Tezi
- Somayeh Sadrı, (2013) T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi"