

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE’DE ÇİÇEKÇİLİK SEKTÖRÜNDE
AİLE İŞLETMELERİNİN GİRİŞİMCİLİK
PROFİLİNİN BELİRLENMESİ VE YÖNETSEL
SORUNLARIN BÖLGESEL OLARAK
ARAŞTIRILMASI

Bülent EVİRGEN
10671

Tez Danışmanı Yrd.Doç.Dr.Ciğdem Dikmen

İstanbul 2004

ÖZ

Son yıllarda girişimcilik oldukça gündemde kalmış ve akademik olarak inceleme konusu olmuştur . Aile şirketlerinin başarı öykülerinde girişimcilik kavramı çok sık duyulmaktadır . Girişimcilerin ortak özellikleri, onları başkalarından ayıran karakteristikleri, ve karşılaştıkları güçlükler hep merak edilir olmuştur .

Bu çalışmadaki araştırma konusu Türkiye’de çiçekçilik sektöründe aile şirketlerinin girişimcilik profilinin belirlenip, yönetsel sorunların ortaya çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, sektörde aile şirketi olarak tanımlayabileceğimiz girişimcilerle yüz yüze görüşerek anket uygulanmış ve sonuçlar istatistik yöntemler kullanarak hipotezlerin test edilmesi suretiyle değerlendirilmiştir .

Sektörün doğasında olan özellikler, girişimcilerin ve aile şirketlerinin ortak özellikleri dikkate alınarak, bunların yapılan bilimsel çalışmaların sonuçları ile hangi yönleriyle örtüştüğü ve ayrıldığı bu çalışmanın esasını oluşturmaktadır. Okuyucu, sektördeki aile şirketlerine mensup girişimciler hakkında fikir sahibi olacak ve muhtemel yönetim sorunları hakkında aydınlanacaktır .

ABSTRACT

Entrepreneurship is the process of initiating a business venture, organizing the necessary resources, and assuming the associated risks and rewards. An entrepreneur is someone who engages in entrepreneurship.

To provide a comprehensive profile of entrepreneurs and family business management in Turkish cut flowers sector, a scientific research has been carried out throughout the different regions of Turkey. The objective of this research is to analyze and to discuss the entrepreneurial profile by comparing with the theoretical concept.

To do this, statistical research methods have been used and hypothesis tested. This thesis will provide the reader to understand how to deal with the management problems in a risky environment and to discuss the problems in the cut flowers sector as far as family businesses are concerned.

ÖNSÖZ

Girişimcilik, Türkiye’de uzun yıllar boyunca incelenmeyen ve toplum içinde fazla kabul görmeyen bir konu olmuştur . Ancak girişimcilik, son yıllarda yeni kurulan şirketlerin artmasına ve istihdam yaratmasına paralel olarak gelişmiştir. Girişimciliğin kazandırdığı ivmeyle artan aile şirketleri Türkiye ekonomisinin üçte ikisini oluşturmaktadır .

Çiçekçilik sektöründe son yıllarda yaşanan olumlu gelişmeler, girişimci çiçek ihracatçılarının dünya çiçekçilik sektöründe rekabet eder duruma gelmeleri, çiçekçiliğin bir sektör haline gelmesi , çiçekçilik sektöründe aile şirketlerini ön plana çıkarmıştır . İklimsel avantajlar, sektörün ağırlıklı olarak Türkiye’nin güney ve batı illerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur .

Türkiye’de gelişen bir sektör olan çiçekçiliğin işletme yönetimi açısından incelenmesi ve bunun için bilimsel yöntemlerin kullanılması amaç edinilmiştir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde girişimcilik ve aile işletmeleriyle ilgili verilen bilgiler, çiçekçilik sektöründeki yönetsel sorunların belirlenmesi için referans olarak alınacaktır .

Sektör kayıtlarından ve saha çalışmalarından bu araştırmanın kapsamına girebilecek sektörde faaliyet gösteren işletmeler Yalova, Adana, Antalya, İzmir ve Mersin illerinden seçilmiş olup, veriler objektif olarak toplanmış, istatistiksel teknikleri kullanmak amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anket, araştırma konusuna ilişkin girişimcilere yönelik kişisel ve demografik özelliklerle, girişimcilik profili ve yönetsel sorunları ortaya çıkarmak üzere düzenlenmiştir .

Araştırmanın yapıldığı bölgelerin birbirlerine olan uzaklıkları anketin uygulanması sırasında oldukça zaman kaybettirmiştir . Ayrıca mevsimsel koşullar, ankete cevap verenlerin yurtdışı seyahatleri, rekabetin yoğun yaşandığı sektörde girişimcilerin konu hakkında aydınlatıcı bilgi vermelerindeki çekingenlikleri ve anket sorularının doğru anlaşılması için yapılan ilave açıklamalar araştırmanın yürütülmesinde karşılaşılan sorunlar olmuştur .

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ / ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK.....	3
1.1. Girişimci Tanımı Ve Özellikleri	3
1.1.1. Girişimci Tanımları.....	3
1.1.2. Girişimci Özellikleri.....	5
1.2. Girişimci , İşletme Sahibi – Yönetici.....	6
1.3. Girişimci Kişilik.....	10
1.3.1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	12
1.3.2. Girişimcinin Karakteristikleri.....	13
1.4. Girişimcilik.....	17
1.4.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	18
1.4.2. Girişimciliğin Önemi.....	19
1.4.3. Girişimciliğin Türleri.....	20
1.4.4. Girişimsel Yönetim.....	22
1.5. Türkiye’de Girişimcilik ve Sorunları.....	27
1.6. Türkiye’de Girişimciliğin Geleceği.....	31

İKİNCİ BÖLÜM	
AİLE İŞLETMELERİ	33
2.1. Tanımı Ve Ortak Özellikleri	33
2.2. Aile İşletmelerinde Girişimci.....	35
2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları Ve Dezavantajları.....	36
2.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	36
2.3.1.1. Yönetmel Açıdan.....	36
2.3.1.2. Örgüt Kültürü Açısından	37
2.3.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	37
2.3.2.1. Yönetmel Açıdan	37
2.3.2.2. Örgüt Kültürü Açısından	38
2.4. Aile İşletmelerinde Yönetim Süreci.....	38.
2.5. Aile İşletmelerinin Sorunları.....	41
2.5.1. Aile İşletmelerinde Büyüme.....	43
2.5.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	45
2.5.3. Aile İşletmelerinde Çatışmalar	48
2.6. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Geleceği.....	51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÇİÇEKÇİLİK.....	53
3.1. Çiçekçilik Sektörünün Tanımı.....	53
3.1.1. Türkiye Kesme Çiçek Sektörü.....	54
3.1.2. Türkiye’de Kesme Çiçek Üretimi Ve İhracatı.....	55
3.2. Dünya Kesme Çiçek Sektörü.....	56
3.3. Kesme Çiçek Sektöründe Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA.....	61
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi.....	61
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	61
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi.....	62
4.2. Verilerin Toplanması Ve Örneklem Seçimi.....	62
4.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	62
4.3.1. Bağımlı Değişkenler.....	63
4.3.2. Bağımsız Değişkenler.....	64
4.4. Soruların Niteliği.....	65
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
4.6. Verilerin Analiz Yöntemi.....	67
4.7. Araştırmanın Bulguları.....	67
4.7.1. Frekans Dağılımları.....	68
4.7.1.1. Anketin İlk Bölümünün Değerlendirilmesi	68
4.7.1.2. Anketin İkinci Bölümünün Değerlendirilmesi	71
4.7.1.3. Girişimcilik Profiline İlişkin Değerlendirme.....	75
4.7.1.4. Yönetim Sorunlarına İlişkin Değerlendirme.....	94
4.7.2. Hipotez Testleri.....	104
4.8. Araştırma Sonuçları Ve Yorum	111
SONUÇ.....	119
KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	126
EK-1 SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN AİLE ŞİRKETLERİ.....	126
EK-2 ANKET FORMU.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	138

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo A .1 . Girişimcilerin Yaş Dağılımı.....	68
Tablo A .2 . Girişimcilerin Cinsiyet Yapısı.....	68
Tablo A .3 . Girişimcilerin Eğitim Düzeyi	69
Tablo A .4 . Yabancı Dil Bilme Durumu.....	69
Tablo A .5 . Girişimcilerin Babalarının Eğitim Durumu.....	69
Tablo A .6 . Baba Mesleği.....	70
Tablo A .7 . Girişimcilerin İlk İşletme Kurma Yaşları.....	70
Tablo A .8 . İşletmede Toplam Çalışan Sayısı.....	70
Tablo A .9 . Girişimcilerin Meslek Grubu.....	71
Tablo B .1 . Girişimcilerin İşletme Kuruluşundaki Deneyimi.....	71
Tablo B .2 . İşletmenin Kurulduğu İlk Yıllardaki Finansal Gücü.....	72
Tablo B .3 . İşletmeyi Kurarken Aileden Maddi Destek Alınıp Alınmadığı.....	72
Tablo B .4 . İlk İşletme Kurulurken Sermayenin Sağlanma Biçimi.....	73
Tablo B .5 . Ailede Girişimci Olup Olmadığı.....	73
Tablo B .6 . İlk İşletmeyi Kurana Kadar Yaşamın Geçtiği Yer.....	74
Tablo B .7 . Yıllık Ortalama İhracat.....	74
Tablo B .8 . İlk İşletmeyi Kurmada En Fazla Etkili Olan Faktör.....	75
Tablo B .9 . Ailenin Kurduğu İşletmeyi Devam Ettiriyor.....	75
Tablo C .1 . – Tablo C.40. Girişimcilik Profilinin Değerlendirilmesi.....	76
Tablo D .1 . – Tablo D.14. Yönetim Süreci Ve Yönetimsel Sorunlar.....	94
Tablo E .1 . Girişimcilerin İlk İşletmelerini Kurma Yaşları ile.....	104
Bağımsız Olma Arzuları Arasındaki İlişki	
Tablo E .2 . Ailelerinde Girişimci Olmasıyla Risk Alma Arasındaki İlişki.....	105
Tablo E .3 . Girişimcilerin İlk İşletmelerini Kurmada Etkili Olan.....	106
Sebeplerle Hayallerini Gerçekleştirme Arzuları Arasındaki İlişki	
Tablo E .4 . Ailesinin Kurduğu İşletmeyi Devam Ettiren.....	107
Girişimcilerin Rol Modeli Olma Özellikleri Arasındaki İlişki	
Tablo E .5 . Girişimcilerin İlk İşletmelerini Kurmalarında Etkili Olan.....	108
Sebeplerle Risk alma Eğilimleri Arasındaki İlişki	
Tablo E .6 . İhracat Yapan Girişimcilerin Risk Almaları Arasındaki İlişki.....	109
Tablo E .7 . Girişimcilerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları.....	110
ile İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki	

GİRİŞ

Bu tez çalışmasının çıkış noktası Türkiye’de çiçekçilik sektörünün gelişmeye açık dinamik bir sektör olması ve sektörde girişimcilik yönü kuvvetli aile işletmelerinin varlığıdır. Çiçekçilik sektöründeki aile işletmelerinin girişimcilik profili ve yönetsel sorunların belirlenmesine referans teşkil etmesi için tez çalışması girişimci ve girişimcilik, aile işletmeleri, çiçekçilik sektörü ve araştırma şeklinde dört bölüme ayrılmıştır. Sektördeki aile işletmeleriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılan anket formu ekte sunulmuştur.

Tezin ilk bölümünde, öncelikle girişimcinin tanımları yapılarak, ortak özelliklerinden bahsedilecektir . Bunu takiben , işletme sahibi ve yönetici ayrımları yapılarak, girişimci kişilik ortaya konacaktır. Girişimcinin karakteristikleri, girişimciliği etkileyen faktörler, girişimcilik ve girişimsel yönetim diğer alt bölümlerin temelini oluşturmaktadır. Son olarak, Türkiye’de girişimcilik, girişimciliğin sorunları ve geleceği değerlendirilecektir .

Tezin ikinci bölümünde öncelikle aile işletmelerinin tanımları yapılacak ve ortak özellikleri üzerinde durulacaktır . Bunu takiben aile işletmelerinin yönetsel ve örgüt kültürü açısından avantaj ve dezavantajları incelenecektir . Aile işletmelerinde yönetim süreci ve sorunlar bu bölümün diğer alt bölümlerini teşkil etmektedir . Aile işletmelerinde büyüme, kurumsallaşma ve çatışma ayrı ayrı ele alınacak ve son olarak Türkiye’de aile işletmelerinin geleceği tartışılacaktır .

Üçüncü bölüm araştırma kapsamındaki işletmelerin ait oldukları sektörü açıklayıcı biçimde düzenlenmiştir.Öncelikle, çiçekçilik sektörünün tanımı yapılacak ve sırasıyla Türkiye’nin kesme çiçek üretim ve ihracatından ve dünya çiçek sektöründen bahsedilecektir. Son olarak da Türkiye’de çiçekçiliğin sorunları değerlendirilecektir.

Dördüncü bölüm tez çalışmasının araştırma bölümüyle ilgilidir. Öncelikle, araştırmanın amacı ve kapsamı ortaya konmuş olup, örneklem belirlenmiştir. Girişimcilik profili ve yönetsel sorunlara ilişkin değişkenler, araştırmanın bağımlı değişkenleri olup, anket formunun ilk iki bölümünün sorularına ait değişkenler araştırmanın bağımsız değişkenleridir. Anket formunun birinci kısmında demografik sorularla, anketi cevaplayanların konuyla ilişkili bazı özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölüm girişimcilere yönelik kişisel sorular, üçüncü bölüm girişimcilik profilinin ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Anket formunun son bölümü ise, yönetim süreci ve yönetsel sorunların belirlenmesine yöneliktir. Anket sorularına verilen cevaplar istatistik analiz yöntemleriyle değerlendirilerek frekans dağılımları belirlenmiş ve Ki-Kare testleriyle araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Son olarak, araştırmanın bulguları değerlendirilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK

Sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen bilimsel ilerlemenin ve yeniliğin ışığında ortaya çıkan teknolojik fırsatları görebilen, bunların ekonomiye nasıl kazandırılacağı konusunda projeler geliştiren ve bizzat gerçekleştirilmesi için uğraşanlar girişimcilerdir . Girişimcilik, yeni endüstrilerin doğmasına yol açarak, ekonomik refah üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır .

1.1. Girişimci Tanımı Ve Özellikleri

Girişimci tanımı oldukça muğlaktır ve birçok kavramla karıştırılır . Girişimci özellikleriyle ilgili farklı yaklaşımlar olmasına rağmen, genel kabul gören bazı ortak özelliklerden bahsedilebilir .

1.1.1. Girişimci Tanımları

Tarihsel olarak baktığımızda girişimci diye Türkçe'ye çevrilen “entrepreneur” Fransızca kelime “entreprendre”den gelmektedir ve anlamı bir şey yapmaktır .¹

Ekonomik teoride ilk kez 1730'lu yıllarda Fransız Richard Cantillon tarafından yazılan bir eserde yer almıştır . 20'nci yüzyılda ise girişimcilik terimi, sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında kullanılmıştır.²

¹ P,Westhead , “**Advances in Entrepreneurship** , Edward Elgar: Celtenham , UK , 2000 , s.15.

² N.Foss ve P.Klein , **Entrepreneurship and the Firm** , Edward Elgar : Aldershot , İngiltere , 2002 , s.23.

Silver'e göre girişimci; kaynaklar konusunda öngörüle bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı da karlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişidir.³

Schumpeter'in tanımıyla girişimcinin fonksiyonu, yeni bir buluşla veya yeni bir mal üreterek ya da eskisini yeni bir yöntemle üretmek için denenmemiş uygulanabilir teknoloji kullanarak üretim sürecinde reform veya devrim yapmaktır.⁴

Davranışsal özellikler boyutundan girişimci "Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözebilen, ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir."⁵

TÜSİAD girişimciyi, bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi olarak tanımlamaktadır.⁶

Genel olarak girişimcinin kim olduğuna dair yapılan tanımlarda; sahip olduğu bazı karizmatik özellikleri ile edindiği bilgi ve deneyimlerden yararlanarak, katma değer yaratabilecek yeni bir iş konusunu görebilen, analiz eden planlayan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyerek bunlardan doğru sonuçlar çıkarabilen, bunlara dayalı olarak geleceği planlayabilen "yaratıcı" kişi olduğu konusunda ortak bir kanı vardır.

Girişimciyi, fırsatları iyi gözleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak yenilik yapan kişi olarak tanımlayabiliriz. Girişimcinin yenilik yapma özelliği

³ David A.Silver, " **Entrepreneurial Life** ", John Wiley, New York, 1983, s.7.

⁴ J.A. Schumpeter, " **Entrepreneurship as Innovation** ", R. Swedberg (Ed), Entrepreneurship: The Social Science View, Oxford University Press , Oxford ,2000 ,s. 23.

⁵ John R. Schermerhorn Jr., **Management for Productivity** , 3th ed., New York : John Wily&Sons , 1999 , s.66.

⁶ TÜSİAD , " **Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler** " , İstanbul , 1987 , s.1-5.

vurgulanmasına rağmen, günümüzde girişimci denince yeni şirket kuran kişiler anlaşılmaktadır . Örneğin, çiçekçi dükkanı ya da market açan bir kişi risk alarak yeni bir işletme açar, fakat yenilik yapmaz . Buna karşın, senelerdir birçok dükkanda yapılıp satılan sütlü tatlıları bir marka haline getirmek bir yeniliktir.Örneğin, merkezi İzmir’de bulunan Bolulu Hasan Usta sütlü tatlılar üretimini standartlaştırarak, farklı ürünlere yaygınlaştırarak, bayilikler vererek ve ürünleri özel dağıtım kanalları olan kendi dükkanları yoluyla satarak yenilik yapmıştır .

1.1.2. Girişimci Özellikleri

Girişimci, belirsizlik ortamında belirsiz olayları önceden sezebilmeli, dolayısıyla girişimci ortamı iyi gözleyerek, planladığı ürün ve hizmetler için gerekli kaynakları bir araya getirebilmelidir . Bunları yaparken belirsizlik ortamında hızlı karar alabilmeli ve risk almaktan kaçınmamalıdır .

Hisrich ve Peters girişimcilere yönelik bazı özellikleri şu şekilde özetlemektedir.⁷

- Başarılı girişimcilerin okul performansları iyidir ve donanımlıdırlar. Ancak sadece okul performansı girişimcilik için gösterge olamaz .
- Girişimcilik için yaş bir sınır olmamasına rağmen orta yaşlarda ve enerjik olmaları avantajdır .
- Başarılı girişimciler bağımsız olmayı sever, başkaları için çalışmayı tercih etmezler . Başarılı girişimciler takım lideridir .
- Girişimcilerin tek motivasyon kaynağı para kazanmak değildir. Kişisel başarı duygusu, kendi geleceğine sahip çıkmak diğer amaçları arasındadır.
- Girişimciler güç kazanmak ve diğerlerini kontrol etmek isterler .
- Başarılı girişimciler kumarbaz değildir ve tüm riskleri hesaba katarlar .
- Girişimci doğudur, sonradan olunmaz .
- Girişimciler çok stres altında çalışırlar .

⁷ M.P. Peters ve R.D. Hisrich , **Entrepreneurship** , McGraw-Hill Irwin , 2002 , s.62 .

Kişilerin ortak özellik ve karakteristiklerini ifade etmek üzere sıkça kullanılan girişimcilik profili, kişilerin demografik özelliklerine göre değişim göstermektedir . Örneğin, orta yaşlardaki bir girişimcinin risk alma, bağımsız olma, hayallerini gerçekleştirme arzuları gibi girişimcilik profillerini yansıtan özellikleri, daha genç bir girişimcide farklı gözlenmektedir .

Her insanın vücut yapısı nasıl ki her spora uygun değilse, her insanın çeşitli özellikleri de onun her türlü “girişimi” yapmasına uygun değildir . Bir başka deyişle, kişinin fiziki, kültürel ve sosyal özellikleri, onun ne gibi alanlarda girişimde bulunabileceğini, ne gibi alanlardan uzak durması gerektiğini belirler. Kendisinden başkasını geçindirme yükümlülüğü bulunmayan, genç ve iyi eğitilmiş bir kişiyle, ailesine bakmak zorunda olan, orta yaşlı ve ortalama eğitilmiş olan bir kişinin girişimde bulunabilecekleri alanlar ve beklentileri birbirinden tamamen farklı olabilecektir . Dolayısıyla, kişileri birbirlerinden ayıran özelliklerin tümüne, kişinin ‘Girişimsel Profili’ denir. Kişinin ‘girişimcilik profili’nin kendisince bilinmesi önemli olduğu gibi, bir yörenin insanların ve toplumun bütününün profillerinin bilinmesi de girişimcilikle ilgili kurumlar açısından önemlidir . Aksi halde kişi, kendi profiline uymayan işlere kalkışacak, toplumun profiline uymayan işler yapacaklardır.⁸

1.2 Girişimci , İşletme Sahibi – Yönetici

Girişimci, mal ya da hizmet üretiminin yapılabilmesi için, üretim öğelerini en iyi koşullar altında bir araya getiren kişidir. Girişimci, riski üstüne alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, üretim öğelerinin alımını yapar, bunların bir araya getirilmesi imkanını sağlar . Çalışmalar sonucu ortaya çıkan kar ve zarar girişimciye aittir. Girişimci, yönetim görevini başkalarına da devredebilir ve çalışmalarının sonucunu denetler .⁹

Yönetici kavramı iki şekilde açıklanabilir. Birincisi, patron yöneticiler; ikincisi ise, profesyonel yöneticilerdir. Profesyonel yönetici olarak adlandırılan

⁸ Tınaz Titiz , **Genç Girişimcilere Öneriler** , İnkilap Yayınları , İstanbul , 1994 , s.60-62 .

⁹ İltar Akat , **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık , İzmir , 1984 , s.36.

kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Patron yöneticiler de ise, yönetim işi yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, aynı zamanda başka işler ve görevler yerine getirenler tarafından yapılmaktadır. Bunların arasında en çok karışıklık yaratanı, işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminin başında bulunmalarındır .¹⁰

İşletmeler küçük iken, sahiplik ile yönetim genellikle birbirinden ayrılmamıştır; işletmenin kurucusu sahip–yöneticidir . İşletme büyüdükçe tüm işleri tek başına planlayıp, yürütemeyen girişimci, yönetim görevlerini kısmen veya tamamen yöneticiliği meslek olarak seçen kimselere devredebilir .¹¹

Girişimcinin bir organizasyon kurması ile başlayan yönetsel faaliyetlerinde girişimsel yönetim kültürü ve profesyonel yönetim kültürü arasındaki farklı bakış açıları son derece belirgindir. Girişimci fırsatları araştırarak bu fırsatlara hangi kaynaklarla yatırım yapabileceğini düşünür. Yönetici ise, organizasyonun pazarı ile olan ilişkisini nasıl bir yapının belirleyeceği ve kaynakları nasıl kontrol edeceği üzerinde durur .¹²

Schumpeter, girişimcilerin doğasında olan fırsatları sezme iç güdelerini diğer girişimci kişilik özellikleriyle çok iyi harmanlayıp netice aldıklarını tespit ederek şu değerlendirmeleri yapmaktadır .

Girişimcinin stratejik açıdan yönlendirilmesini sağlayan en önemli etmen algıladığı fırsatlardır. Girişimci, diğer fırsatlarda azalma ya da yetersizlik gördüğünde başka bir fırsat peşinde koşacak ve stratejik olarak o amaç doğrultusunda çaba gösterecektir . Girişimciler özgürlüklerine düşkün olduklarından, üzerinde bir başka kişinin kontrolünün varlığı gibi bir endişesi olmadan, fırsatlarda azalma görmesi durumunda bir başka fırsatın peşinde koşarlar. Girişimciler, yakaladıkları fırsatları

¹⁰Tamer Koçel , **İşletme Yöneticiliği** , Beta , İstanbul , 2001 , s.16.

¹¹ İsmet Mucuk , **Modern İşletmecilik** , 12.bs. ,Türkmen Kitapevi , İstanbul , 2000 , s. 5-6 .

¹² **A.e.**

kısa bir sürede analiz edip harekete geçerler çünkü girişimciler için çevrede fırsat çoktur, önemli olan bunları yakalamak ve görmektir. Girişimciler, çevrelerinde az sayıda kimseye danışma gereksinimi duyan, kişisel sorumluluk alma düzeyleri yüksek bireyler olduklarından fırsatların risklerini de göze almaktan çekinmezler.¹³

Girişim sürecinde, yöneticilerin olaylara bakış açıları ve tutumları önemli farklılık göstermektedir. Yöneticiler açısından yakalanan bir fırsat, genellikle yeni bir proje anlamını taşımakta ve kapsamlı bir çalışma gerektirmektedir. Bu durumda, ele geçirilen fırsata ilişkin ön çalışmaların yapılması, gerekli tüm organlara danışılması, kaynakların bu fırsat doğrultusunda değerlendirilmesi ve risklerin mümkün olan en az düzeye indirilmesi, yöneticinin fırsat değerlendirme sürecini oluşturmaktadır.

Belli bir fırsatı yakalayıp değerlendirmeye alan yönetici, girişimciye oranla daha soğukkanlı, yavaş, planlı, ve güvenilir temellere dayanan bir yol izlemeyi tercih eder. Girişimciler açısından kaynaklar, genellikle belirli işlere ve amaçlara ulaşılması için belli aralıklarla kullanılır. Girişimcinin kullandığı kaynaklar, genellikle başkaları tarafından sağlanan elde edilmesi zor kaynaklardır ve girişimci ele geçirebildiği az kaynakla çok yol almak durumundadır.¹⁴

Girişimciler sürekli olarak yenilik ve değişim fırsatı peşinde koşarlar ve bu fırsatı en dinamik şekilde değerlendirebilecekleri organizasyonları oluşturmayı tercih ederler. Girişimci, kendi kendine sorumluluk alma ve risk üstlenme özelliğinden dolayı işleri tek başına götürebilmeyi tercih eder ve bunun sonucunda özellikle başlangıç aşamasında küçük bir organizasyon kurmayı uygun görür. Basit bir kadrolamaya gitmeleri kısıtlı bir sermaye ve kaynakla organizasyonu kurmalarından dolayıdır. Özgürlüğü tercih eden bir yapıya sahip olmaları organizasyon yapısına da yansır. Girişimciler, elde olmayan ya da öngörülemeyen koşullardan kaynaklanan büyük kayıpları önlemek için başlangıçta organizasyonun büyüklüğü ve görevlerin kesinleştirilmesi konusunda temkinli davranırlar. Böylece, girişimcinin yönetim

¹³ Schumpeter, a.g.e, s.23.

¹⁴ A.e.

yapısı anlayışı beraberinde informal ilişkilerin bulunduğu organizasyon yapılarını getirmektedir .¹⁵

Diğer yandan girişimci ve yöneticiler arasında yönetim sürecine bakış açılarıyla ilgili önemli farklar gözlenmektedir .

Profesyonel yöneticinin içinde bulunduğu organizasyon yapısı genellikle daha büyük, hiyerarşik ve formal olmaktadır . Yöneticiler, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olduğu bu organizasyonlarda belli yönetim teorilerine ve ödüllendirme sistemlerine dayanan bir yönetim tarzını benimsemektedirler.Girişimcinin organizasyonundaki informal yapı yerini örgüt kültürü çerçevesindeki ilişkilere ve sisteme bırakır.¹⁶

Ayrıca girişimci yöneticilerin demografik özellikleri; cinsiyetleri, yaşları ve evli olup olmadıkları gibi belirli karakteristik özellikleri yönetim şekillerinde ve dolayısıyla işletmelerin başarıları üzerinde diğer özelliklerine göre daha etkili olabilmektedir .

Scase, sahip yöneticileri işletmede üstlendikleri rollerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır .¹⁷

- Sadece kendi kendine iş veren işletmeler : Yanlarında genellikle işçi çalıştırmazlar . Ücretsiz çalışan diğer aile bireylerinin iş yerinde çalışmalarına veya desteklerine bağımlıdırlar .
- Küçük işyeri sahipleri : Bunlar az sayıda işçi çalıştırlar . Yönetim rolünü kendileri üstlenirler .
- Sahip kontrolcü : İşletmenin yönetim ve kontrolünden sorumludurlar .

¹⁵ Gordon Baty, **Entrepreneurship for the Eighties** , Reston Publishing Company ,1981, s.70 -72 .

¹⁶ Steven Brandt , “ **Entrepreneurship** ”, Reading , Mass: Addison-Wesley , 2001,s.1-5 .

¹⁷ Scase, R. “ **The Real World Of The Small Business Owner** ”, New South Wales: Croom Helm Ltd:1987,s.19 .

- Sahip-yönetici : İşletmenin hiyerarşik yapısına göre, işletmeyi yöneten, kontrol eden, en sorumlu kişidir .

1.3. Girişimci Kişilik

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, girişimi ele alarak duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olaydır ancak içinde yaşanan olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilmektedir. ¹⁸

Lewis'e göre işletmelerin başarısını etkileyen pek çok farklı girişimci niteliği mevcuttur. Girişimcilik bazı özelliklerin bir bileşimidir. Girişimci kişi bu özelliklerin bazılarını önem verip bazılarını fazla önemsemeyebilir. ¹⁹

Girişimci kişiler iş hayatının zorluklarına katlanabilecek güce sahip, risk almaya yatkın kişilerdir . Bunlara ek olarak faaliyet alanlarında daha profesyonel davrandıkları ve amaçlarına ulaşmada daha fazla motivasyona sahip oldukları düşünülür. ²⁰

Girişimci kişilik özelliklerinden en önemlisi risk alma eğilimi yada risk almaya yatkınlıktır. Finansal, sosyal veya psikolojik olarak risk alma girişimcilik sürecinin bir parçasıdır. Girişimci risk, beklenen getirinin maksimum olacağına inanç ve akılcı karar verme yoluyla girişimi gerçekleştirmeyi içerir. İş alanı hakkında deneyim, girişimci içgüdüleri de girişimcilerin üstlenmeyi göze aldığı risk miktarında önemli rol oynar . Bir iş kurmanın neleri gerektirdiği, daha da önemlisi riskin nasıl minimize edilebileceği ve başarı şansının nasıl arttırılabileceği de önemlidir.

¹⁸ A.e.

¹⁹ B.Lewis, "If The Entrepreneurs Hat Fits, Lean Your Company's Needs Before Wearing", **Info World.**, Volume 19, Issue 25, June 23, 1997 ,s.80.

²⁰T. Johnson, "**Wanted : Entrepreneurial Skill**", Black Enterprise , Volume 26 , 2001, s.32.

Belirsizliği macera gibi gören kişiler, onu hayatın sıradan işleyişine karşı bir tehdit olarak görenlere nazaran , girişimci olmaya daha yatkındır .²¹

Yenilik girişimciliğın özel bir fonksiyonudur .Girişimci açısından yenilik, işletmenin ekonomik ve sosyal potansiyelinde belirli amaçlara odaklanmış değişimler yaratma faaliyetlerini kapsar. Girişimci düşünce, yenilikçi kişilerin başarılı olabileceği bir kültürü şekillendiren çabaları içerir.²²

Girişimcilerin günümüzde başarılı olabilmesi için, yeni teknolojiler geliştirmeye çalışması, iletişim ağlarını kuvvetlendirmeleri ve değişimleri önceden tahmin edebilecek kapasitede olmaları gerekir .

Girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri de iyi iletişim kurma yetenekleridir .²³ İnsanlarla ilişki kurma , hem sözlü hem de yazılı iletişim sağlama da girişimci faaliyetlerde önemlidir .

Yapılan araştırmalar, yaşıntıya açık olma faktörünün ; geleneksel olmama, sempatiklik, esneklik, yüksek değişim ihtiyacı, geniş ilgi alanı, algılama kabiliyeti, belirsizliğe tahammül etme, zoru tercih etme, heyecan arama gibi faktörlerle bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır.²⁴

Buraya kadar verilen bilgiler şu şekilde özetlenebilir : Girişimde bulunma süreci, yeni bir işletme kurmak için fırsatları bulma, değerlendirme ve geliştirmeyi içerir. İşle ilgili fırsatları belirlemek için biçimsel ve biçimsel olmayan mekanizmalar vardır. Girişimci ileriye görebilen bir kişidir .Girişimci daima yeni ve riskli fikirleri geliştirmeye ve fırsatları tamamen değerlendirmeye çalışan bir öncüdür . Girişimciler

²¹ Kelly J. Andrews, “**What It Takes To Be An Entrepreneur** ” , Entrepreneurial Edge Magazine , Edward Lowe Foundation,Vol.3,1998 , s.26.

²² Johnson , **a.g.e.** , s. 32-40 .

²³ Andrews , **a.g.e.** ,s. 26-36 .

²⁴**A.e.**

içinde buldukları piyasayı çok iyi takip ederler ve ortaya çıkabilecek fırsatları kollarlar. Girişimcilerin fırsatçılık yönü, yaşantıya açık olma faktörüyle bağlantılı olarak düşünülebilir .

1.3.1. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar, girişimcilerin yetenekleri ile faaliyetleri arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir .Ayrıca, yaş ve girişimde bulunma süreci arasındaki ilişki de incelenmiştir. Buna göre, girişimcilerin yaşı ve girişimsel faaliyetleri arasında yakın ilişki olduğu, yaş ilerledikçe yenilikçi faaliyetlerin azaldığı öne sürülmektedir. Çoğu girişimcinin 22-25 yaşları arasında ortaya çıktığı, erkek girişimcilerin ilk önemli işletmelerini 30'lu yaşların başında, kadınlarında 30'lu yaşların ortalarında kurduğu görülmektedir .²⁵

Girişimcilerin doğuştan gelen özellikleri olabileceği gibi eğitimle de sahip olabilecekleri özellikler vardır .Girişimcilik tamamen doğuştan sahip olunan bir yetenek değildir, zamanla geliştirilebilir .Bu anlamda eğitim girişimciliği etkileyebilen önemli bir faktör olarak kabul edilebilir .Ailenin tutumu ve olaylara bakış açısı da kişilerin girişimci nitelikleriyle yakından ilgilidir. Aşırı korumacı aileler, birey üzerinde girişimcilik açısından olumsuz etkiye sahip olabilir .

Girişimcilik ailenin eğitim ve sosyoekonomik durumuyla da yakından ilgili olabilir. Girişimcilik toplumsal bir olgudur ve sosyal bir karaktere sahiptir . Bu nedenle sosyal olayları etkiler. Başarılı işletmeler kuran bireye değer veren bir kültürde daha fazla işletme ortaya çıkar. Ancak, hiç bir kültür tamamıyla girişimciliğe karşı veya girişimcilikten yana değildir .Girişimciliği , liderlik ve takım çalışması, örgütsel yaratıcılık, fırsatçılık, yenilik, risk alma, kaynak sağlama gibi açılardan ele alan araştırmalar da mevcuttur .Bu farklı bakış açıları, girişimciliğin

²⁵ R.Hisrich , Michael Peters , **Entrepreneurship: Starting,Developing And Managing A New Enterprise**, Seventh Edition.,Richard D.Irvin Inc.,1995,s.8.

pek çok kişilik özelliğinin birleşimiyle ortaya çıkan bir faaliyet biçimi olduğunu ileri sürer .²⁶

Girişimcilik konusunda bu farklı boyutlara sahip araştırmalar, çevre ve girişimcinin kişilik özellikleri arasındaki etkileşimi yansıtması açısından önemlidir .

1.3.2. Girişimcinin Karakteristikleri

Başarılı girişimcileri başkalarından ayıran bazı temel karakteristikler bulunmaktadır . Girişimci öncelikle bağımsız çalışmayı arzulayan, bu amaçla riskleri göze alan kişidir . Onun azmi, tutumu ve yetenekleri rekabet ortamının zorluklarını aşmasında önemli rol oynar . Halk arasında başarılı ve çalışkan insanları tanımlamak amacıyla kullanılan, “tüccar kişi”, “iş adamı zekası var”, “ekmeğini taştan çıkarır”, gibi deyişlerin kullanılması, girişimcilerin belli karakteristiklere sahip olduklarının bir göstergesi niteliğindedir .

Alpugan başarılı girişimcilerin ortak niteliklerini aşağıdaki biçimde özetlemektedir .²⁷

- Başarılı iş adamı kabul edilebilir riskleri göze alan kişidir .Bu nedenle kumarbaz olarak nitelendirilemez . Başarılı girişimci, cesaret ve dikkatle hareket eden bir maceracıdır. Amacına ulaşmak için olağanüstü çaba harcayan girişimcinin bağımsız hareket etme güdüsü güven gereksiniminden daha üstündür .
- Başarılı iş adamı kararlıdır. Sorunları olduğu gibi kabullenir, karar vermekten çekinmez, hatta bunu arzular . Zaten bağımsız olmayı güvene tercih etmesi, onun kararlılığının kanıtı niteliğindedir .

²⁶ A.e.

²⁷ Oktay Alpugan , **Küçük İşletmeler** , Der , İstanbul , 1994 , s.58 .

- Başarılı iş adamı çok yönlü bir kişidir. İşletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, belli sınırlar içersinde kalmak yerine, her işlevin yerine getirilmesinde otorite olmayı arzular ve bunun için kendini yetiştirmeye çalışır.
- Başarılı girişimci iş bitiren kişidir. Yapılması gereken işi sonuna kadar izler, gerektiğinde bilfiil çalışarak işi bitirir .
- Başarılı iş adamı kendine güvenen kişidir. Karşılaşacağı tüm zorlukların üstesinden geleceğine inanarak çalışmalarını sürdürür .
- Başarılı iş adamı katı bir kişidir. İşlerin doğru olarak ve zamanında yapılmasını ister. Başarılı girişimci işin yerine getirilmesiyle ilgili olarak yanında çalışanların görüşlerini dinler ve bu amaçla izlenecek yöntem konusunda oldukça esnek davranır . Bununla beraber, işin zamanında, doğru olarak ve rasyonel biçimde yapılması onun için önemlidir .

Girişimcileri başarılı yöneticilerden ayıran belli başlı karakteristik özelliklerinin tespiti ile ilgili çok sayıda çalışma vardır . Başarma arzuları, kendi geleceklerini kontrol etme güdüleri, belirsizliğe tahammül edebilmeleri ve kendine güvenleri en tipik karakteristik özellikleridir.²⁸

Girişimci insanlar bir heykeltraş, besteci, yazar gibi yoktan bir sanayi eseri ortaya koyan, farklı olma özelliği taşıyan sanatçılar gibidir. Girişimci insanları toplum ilgi ve saygıyla dinlerken, o tip kişilerin toplumsal önder gibi kabul edilmesiyle sosyal yaşamda da ticari işleri dışında farklı fonksiyonlar yüklenmesine yol açar. Şirket kurucularının resimlerini giriş kapılarının duvarlarında görmek bir minnetin sonucudur.²⁹

²⁸ Richard Daft , **Management**, Third Edition, The Dryden Press ,1999 ,s.110-121.

²⁹ Cahit Günaydın , “**Girişimci Ruh**” , Dünya Gazetesi Girişim Dergisi , Kasım 2000, Çevrimiçi) http://www.danismend.com/konular/yemekonomi/Girişimci_Ruhu.htm .

Keasey ve Watson girişimcinin taşıdığı temel karakteristiklerini, teknik ve zihinsel olarak kişilerin bireysel özellikleri başlığı altında incelerken, insan ilişkileri özelliklerini ve yüksek başarıma dürtüsü özelliklerini ayrı bir inceleme konusu yapmıştır .

Keasey ve Watson'a göre girişimcinin taşıdığı temel karakteristikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir.³⁰

- Teknik Yetenek

İşin yapılma şekli, kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesi ile birleşim oranları, hammadde halinden mal veya hizmet haline dönüşüncüye kadar geçen süre ve işlemler gibi teknik bilgilere sahip olan girişimci, bu bilgi ve yeteneğini işin en az maliyetle en kısa zamanda yapılması için kullanır .

- Zihinsel Yetenek

Girişimcinin tahmin etme, algılama, analiz ve sentez yapma özelliklerini kullanarak çok yönlü düşünebilmesi durumunda işletmenin sağlıklı kararlar alması ve bu kararları en uygun yöntemlerle uygulamaya geçirmesi mümkün olur. Dolayısıyla, işletmenin geleceğe doğru güvenle ilerlemesi sağlanır.Zihinsel yeterliliğe sahip olmayan girişimcilerin kurdukları firmaların ise kurumsal firmalar olmayacağı yani varlıklarının kısa süreli olacağı tahmin edilir . Girişimcinin aile ve iş sistemlerini bütünleştirmesi ve bu sistemlerin birbirleriyle koordineli şekilde işlerlik kazanması için zihinsel yeterlilik gerekli olacaktır .

³⁰ Kevin Keasey And Robert Watson , **Small Firm Management: Ownership, Finance and Performance** , 1st ed., Oxford : Blackwell Publishers , 2000 ,s.83-84 .

- İnsan İlişkileri Becerisi

Özellikle aile şirketlerinde insan ilişkileri becerisi biraz daha önem kazanmakta ve bu beceriye aileden olanlar ile profesyoneller arasında ve her iki grup içerisinde uyumlaşmanın sağlanabilmesi için yüksek derecede ihtiyaç duyulmaktadır .

- Yüksek Başarma Dürtüsü

Girişimciler başarmaya odaklı bir kişiliğe sahiplerse orta ve uzun vadeli hedeflere, kararların isabet derecesine, bugünün küçük ödülllerinden çok geleceğin büyük ödüllere yönelirler. Başarısızlıktan korkan bu kişiler sürekli çalışarak, planlar yaparak ve tahminlerde bulunarak firmalarını başarısızlıktan korurlar. Aile servetini korumak ve geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan pek çok aile şirketine ise girişimciler bu dürtüyü fazlaca hissedebilirler.

Keasey ve Watson'a göre girişimcinin sosyo-ekonomik altyapısı ile ilgili karakteristikleri şu şekilde özetlenebilir .³¹

1. Etnik Köken

Girişimcinin etnik kökeni değer yargılarını, inançlarını ve tutumlarını etkilediğinden firma kültürünün oluşumunda bu faktör etkili olmaktadır .

2. Aile Uğraşları

Ailenin özellikle de aile büyüklerinin ve girişimcinin ilgi alanları, firmanın faaliyet göstereceği sektörün belirlenmesinde önemli bir etkidir . Ayrıca, kurumda her bir aile üyesinin ilgi alanına uygun işlerde çalışması motivasyon ve iş tatminini arttıracığından kurumun verimini de olumlu yönde etkiler .

³¹ A.e .

3. Medeni Durum

Girişimcinin bekar olduğu durumlarda risk üstlenebilme yeteneğinin fazla, evli olduğu durumlarda ise sorumluluk duygusu ve başarıma güdüsünün yüksek olduğu gözlenir. Ayrıca, girişimcinin boşanma ve evlenme dönemleri ve çocuk sahibi olma durumları girişimcinin üzerinde etkili olabilir .

4. Sosyal Geçmiş

Girişimci, başarılı olabilmek ve işletmenin varlığını uzun süre koruyabilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır . Sosyal yönü kuvvetli girişimcinin işletmeye faydalı olacak bir çok kişiyi tanıyacağına ve gerektiğinde de ilişkilerini kullanarak işletmenin önündeki engelleri aşmasına yardımcı olacağına inanılır . Ancak, aile ilişkilerinden dolayı kazanılan sosyal ilişkilerin işletme için kullanılması, aile ve iş faaliyetlerinin birbirlerine karışmalarına da sebebiyet verebilir .

1.4. Girişimcilik

Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme, ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır .

Girişimcilik; yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır. Girişimcinin zenginlik üretirken üç temel kaynağı vardır; Kendi enerjisi ve gücü, erişebildiği sermaye ve ilişki kurduğu insanlar .³²

Girişimcilik, fırsat girişimciliği ve yaratıcı girişimcilik olarak ikiye ayrılabilir. Fırsat girişimciliği pazardaki fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut olan mal veya hizmeti pazara sunmaktır . Bu fırsat mevcut mal

³² Rüştü Bozkurt , **Girişimci ve Rol Bilinci** , İş Fikirleri Dergisi , Aralık , 2000,s.7.

veya hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması ya da pazardaki işletmelerin pazara istenilen kalitede hizmet sunamaması nedeniyle ortaya çıkar . Bu tür girişimcilik, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısını ve kar edecek biçimde kaynakları organize ederek, yönlendirme yeteneğini gerektirir . Yaratıcı girişimcilik, yeni bir fikir veya buluşu ya da mevcut olan bir mal veya hizmeti fiyat ve kalite gibi yönlerden iyileştirerek kar elde edecek biçimde pazara sunulmasıdır . Her iki tür girişimcilik de toplumun gerek duyduğu mal ve hizmetleri karşılamayı amaçlar ve riskleri üstlenmeyi, irade gücünü, cesareti gerektirir.³³

1.4.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Ekonomi biliminde çok uzun süre girişimcinin varlığının yok sayılması nedeniyle, pek az veri bulunmaktadır.³⁴ Ekonominin ilgilenmediği girişimcilik, işletme disiplininde önemli bir inceleme konusu olmuştur. 1950'lerde ortaya çıkan işletme disiplininin girişimciyi ve girişimciliği ciddi düzeyde incelemesi son 20 yıllık bir gelişmenin ürünüdür . ABD'de, girişimcilik 1980'lerden itibaren derslere yoğun olarak dahil edilmiştir .³⁵

Girişimcilik, günümüzde birçok okulda başlı başına ders olmanın ötesinde yüksek lisans ve doktora derecesi verilen bir alandır. Her ne kadar, girişimcilik ekonomi alanında 1980'lere kadar bir yer edinemediyse de, 20'nci yüzyıl başında birkaç ekonomistin geliştirdiği girişimcilik teorisi, günümüzde işletme ve diğer sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaları hala etkilemektedir .

Ekonomi biliminin temelini atan kişi olarak bilinen Adam Smith, girişimci ile kapitalisti özdeşleştirir. 19'uncu yüzyıl başlarında ortaya çıkan neo-klasik ekonomi bu görüşü devam ettirmiş ve girişimcinin işyeri yöneticisi olduğu düşünülmüştür . Bu dönemde girişimci, ekonomik teoride özel bir konumu olmayan kişidir . Dolayısıyla, ekonomi biliminde hayal gücünü çalıştırarak kritik kararlar ve riskler alan

³³ Alpugan . a.g.e., s.58.

³⁴ S. Shane , **The Foundations of Entrepreneurship** , İngiltere , 2002,s.87.

³⁵ William Bygrave , **The Portable MBA in Entrepreneurship** , U.S.A , 2002 ,s.45.

girişimciye ihtiyaç duyulmamıştır . 20'nci yüzyıl başında Joseph Schumpeter isimli Avusturyalı ekonomist girişimciliğin ekonomik teorisinin temellerini atmıştır. Schumpeter'in çıkış noktası ekonominin bir sistem olduğu fakat değişimlerin neo-klasiklerin söylediği gibi dışarıdan değil içeriden geldiğidir.Bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayan ise girişimcinin kendisidir .³⁶

1.4.2. Girişimciliğin Önemi

Girişimciliğin son zamanlarda böylesine popüler olmasının sebeplerini şu şekilde açıklayabiliriz .

1 – İstihdam sorununun artması

Küreselleşmenin arttığı ve rekabetin yoğunlaştığı ekonomi ortamında sadece Avrupa değil, birçok ülke ekonomik sorunlarla boğuşmaktadır. Son yıllarda girişimcilik, yeni kurulan şirketlerin artmasına paralel olarak gelişmiştir. İstihdam yaratan girişimciler, yeni şirketler kurarak ekonomiye ivme kazandırmışlardır. Yeni kurulan şirketler genelde küçük ölçekli firmalar olmuş ve uzun yıllar boyunca bu firmaların ekonomik ve politik hayatta oynadıkları rol önemsenmemiştir. Küçük firmaların gündeme gelmesiyle doğal olarak girişimcinin de önemi artmıştır .

2- Yeni ekonomi ve girişimcilik

Gelişmiş ülkeler “yeni ekonomi” ismiyle anılan yeni bir yapıya dönüşmektedir. Bu yeni yapı esas olarak yüksek teknolojiye dayalı üretim ile internet üzerinden yapılan ticaret ve iş süreçlerine dayanmaktadır. Yeni ekonomi ortamında tüm sektörlerin ve firmaların etkilenmeye başladıkları, yeni iş süreçlerinin ve üretim tekniklerinin oluşmaya başladığı gözlenmektedir. Bu yapısal değişimin temelini sadece “yeni teknolojiler” değil, aynı zamanda farklı iş modellerinin, üretim

³⁶ N.Foss ve P.Klein , **Entrepreneurship and the Firm** , Edward Elgar: Aldershot , İngiltere , 2002,s.121.

yapılarının ve teknolojik değişimlerin oluşmasında öncü rol oynayan “girişimciler” oluşturmaktadır .³⁷

3- Bilimsel gelişmeler ve girişimciliğin genel kabulü

Girişimcilik, uzun yıllar boyunca incelenmeyen ve toplum içinde fazla bilinmeyen veya kabul görmeyen bir konu olmuştur. İşletme disiplini kadar ekonomik teoride de önemli açılımlar yaşanmış ve bu teorik gelişmeler girişimciliğin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Çalışmaya ve para kazanmaya karşı olumlu tutum, girişimcileri toplum gözünde meşru kılmıştır . Bir çok toplumun değer sistemlerinde para kazanmanın, başarı dürtüsünün çok farklı olduğu, bu farklılıkların da bireylerin girişimci olup olmayacakları konusunu belirlediği gözlenmektedir .

1.4.3. Girişimciliğin Türleri

Ekonomik, sosyal ve siyasal koşullarda köklü yeniliklerin ve gelişmelerin kaynağı durumunda olan girişimcilik sanayi devriminden bugüne farklı şekiller olarak günümüzde bilişimci girişimcilik türüne ulaşmıştır . Günümüze kadar ortaya çıkan girişimcilik türleri dört ana grupta toplanmaktadır .

- Kişisel Girişimcilik

Karar yetkisinin işletmenin hem sahibi hem de tek yöneticisi konumunda olan girişimcinin tekelinde toplandığı bu girişimcilik türünde uzmanlaşma ve işbölümü söz konusu değildir . Girişimci işlerin tümü ile ilgili kararları alır ve bizzat kendisi uygulamaya geçirir . Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketlerinde bu girişimcilik türüne sıkça rastlanır . Bu şirketlerde yasal olarak birden fazla ortak olsa da ve genellikle bu ortaklardan biri girişimcinin eşi pozisyonunda

³⁷ R.Swedberg , **Entrepreneurship** : The Social Science View , Oxford Press , Oxford , 2000 , s.12-13.

bulunsa da girişimci işletmeye ilişkin kararları tek başına almak ve işletmeyi yalnız başına yönetmek eğilimindedir.³⁸

- Yatırımcı Girişimcilik

Aile üyelerinin çoğunlukta olduğu bu girişim türünde aile üyelerinin ve işletme ortaklarının fikrinden yararlanılsa da nihai karar girişimcidedir. Yönetimde son sözü söyleme hakkı girişimcide olup, stratejik nitelikteki kararları kendisi almakta ve sadece rutin işlerin yürütülmesi görevini yöneticilere bırakmaktadır.³⁹

- Yönetici Tipi Girişimcilik

Bu girişimcilik tipinde diğerlerinden farklı olarak yönetim bir kişinin elinde değil uzman bir gruptadır. Kompleks aile şirketlerinde çoğunlukla görülen yönetici tipi girişimcilikte, girişimde tek kişinin kararından ziyade uzman fikrine de ihtiyaç duyulur.⁴⁰

- Bilişimci Girişimci

Bu girişimci türünde yetenek, motivasyon ve bilişimin bir arada bulunması sonucunda ortaya çıkan sinerjiden yararlanılmaktadır. Yetenek, kalımsal olmakla birlikte çevresel koşullardan etkilenerek de ortaya çıkabilmekte ve gelişebilmektedir. Motivasyon ise başarılı olma güdüsü ile ilgilidir. Yani insanın kendisini kanıtlama arzusu ve amaçlarına ulaşma isteği üzerine odaklanmasıyla ilgilidir. Bilişimde ise, eğitim, deneyim, bilgi-işlem, ve iletişim konularına ağırlık verilmektedir. Belirtilen hususlardan eğitim ve deneyim bilişimci niteliğin gelişmesindeki ön koşuldur. Bilgisayarlardan elde edilen bilgilerden hızlı yararlanabilme olanağını sağlayan bilişim ve iletişim teknolojisi, bilişimci niteliği

³⁸ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İstanbul : Doğu Matbaacılık, 1994, s. 120.

³⁹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi** : Genel Esaslar, 6.b., Ankara : Savaş Yayınevi, 1992, s.378.

⁴⁰ A.e.

geliştiren faktörlerdir . Bu tür girişimci türüne daha çok sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde rastlanmaktadır .⁴¹

1.4.4. Girişimsel Yönetim

Yapılan araştırmalar, girişimci kimliği ile yönetici kimliğinin çatıştığını ortaya koymaktadır. Girişimcinin, girişimsel süreç ile başlayan yöneticilik süreci içerisinde karşılaştığı sorunların başında, girişimci kimliği ile yönetici kimliğini bağdaştırabilme sorunu gelmektedir .

Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bir yeniliği ortaya koymasını engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür . Girişimci, karşısına çıkan fırsatı önce tanımlamalı ve buna göre iş planı geliştirerek kaynakları belirlemelidir . Fırsat tanımlanırken; rekabet durumu, fırsatın beraberinde getireceği risk ve avantajlar, girişimcinin kişisel yetenek ve amaçları dikkate alınmalıdır . İş planı oluşturulurken pazarın büyüklüğü ve giriş stratejileri belirlenmelidir .

Girişimsel sürecin ikinci aşamasında uygulanacak yönetim tarzı ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesi gibi, işletme yönetimi ile ilgili hususlar girişimcinin gündemindedir . Bu aşamada girişimci, bir araya getirmiş olduğu kaynakları oluşturduğu iş planı çerçevesinde kullanmaya başlamaktadır . Girişimcinin yönetsel özellikleri ağırlık kazanarak, organizasyon için karar verme sürecinden kontrol sürecine kadar yönetimin tüm fonksiyonları bu noktada devreye girmektedir. Girişimci, yönetici rolünü üstlenerek, uygun gördüğü yönetim tarzı ile organizasyonunu yönetecek, yapıyı kuracak, mevcut sorunları düşünecek, olası sorunlara karşı önlem alacak, başarı faktörlerini belirleyerek belli bir kontrol mekanizmasını organizasyona uyarlayacaktır. Girişimcinin, girişimsel süreç içerisinde ele geçirdiği fırsatın en iyi şekilde değerlendirilmesi, kullandığı kaynakların ve göstermiş olduğu tüm çabaların boşa gitmemesi, yönetsel özelliklerin

⁴¹ Erkan ,a.g.e. , s.125 .

başarısına bağlıdır . Belli riskler üstlenip, gerekli faktörlerin bir araya getirilmesi ile başlayan girişimsel sürecin sonunda ortaya çıkan organizasyon, tipik bir girişimsel organizasyon niteliği taşımaktadır. Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan organizasyonun yaşaması ve büyümesi girişimcinin stratejik yeteneklerine bağlıdır .⁴²

Girişimsel organizasyonlar, başlangıçta basit bir yapıya sahiptir ve bu basit yapının başında, organizasyonun çeşitli farklı faaliyetlerini yürüten girişimci bulunmaktadır . Bir girişimci, girişimsel organizasyonunu oluştururken bazı yönetsel faktörleri dikkate almalıdır. Organizasyonun yapısı; organizasyonun çalışanları, görevleri, ilişkiler, iletişim biçimleri belirlenmelidir . Girişim fikrinin altında yatan amaçlar ve hedefler ortaya konmalı ve bunlara ulaşmada başarıyı ölçecek unsurlar belirlenmelidir. Organizasyon faaliyetlerine başladığı andan itibaren çalışanlar, gösterdikleri çabalar karşılığında bazı beklentilere gireceklerdir . Bu beklentileri karşılayarak, onları ödüllendirme ve motive etme görevi yönetici durumundaki girişimcidedir. Girişimcinin özellikleri doğrultusunda yakalanan fırsatın değerlendirilmesi ile başlayan girişimsel sürecin sonunda kurulan girişimsel organizasyon, her işletmede olduğu gibi, kurulduğu andan itibaren çevre koşullarına maruz kalmaktadır. İşletmenin kuruluş sürecini girişimcinin özellikleri ve çevre koşulları etkilemekte, kuruluş süreci sonucunda işletmenin ortaya çıkan ilk özellikleri, yine çevre koşullarının etkisi ile işletmenin performansını belirlemektedir. Girişimcinin yönetsel özelliklerinin uygun olması, işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir .⁴³

Girişimcinin bir organizasyon kurması ile başlayan yönetsel faaliyetlerinde, kendi bakış açısını profesyonel yönetim bakış açısı ile karşılaştırması, özellikle işletmenin bir süre sonra büyümeye başlaması ile kendini gösterecektir . Girişimsel düşünce süreci doğrultusunda bir süre sonra girişimci, girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki farklılıkları algılamaya başlayacaktır .

⁴² John Miner ,”High Growth Entrepreneurs and Managers ”, *Journal of Business Venturing* , 1990 ,s. 200-220.

⁴³ A.e.

Stevenson'a göre girişimci ve yönetici bakış açıları arasında şu farklar gözlenmektedir .⁴⁴

Girişimcinin bakış açısı :

- Fırsat nerede?
- Bu fırsata nasıl yatırım yapılabilir ?
- Bunun için ne gibi kaynaklar gereklidir?
- Bunlar üzerinde nasıl bir kontrol sağlayabilirim?
- Hangi yapı en iyi olandır?

Yönetici bakış açısı :

- Hangi kaynakları kontrol ediyorum?
- Örgütün pazar ile ilişkisini hangi yapı belirlemektedir ?
- Hangi fırsat daha uygundur?

Stevenson Howard ve David Gumpert girişimsel tarz ve yönetsel tarz arasındaki farklılıkları şu şekilde değerlendirmektedir .⁴⁵

Girişimsel bakış açısı :

- Algılanan fırsatlar ile yönlendirilme
- Sürekli değişen teknoloji, tüketici ekonomisi, sosyal değerler, politik faktörler
- Faaliyetlerle yönlendirilme
- Dar karar verme çerçevesi
- Makul riskleri kabullenme
- Karar için az sayıda kişiye danışma
- Öngörülebilir kaynak gereksiniminin eksikliği

⁴⁴ Stevenson Howard and David Gumpert , “**The Heart of Entrepreneurship**”, Harvard Business Review , March-April , 1985 , s.85.

⁴⁵ **A.e.**

- Çevre üzerinde kontrolün olmaması
- Kaynakların uygunsuz kullanımına talepler
- Kaynağın uzun süreli varlığı
- Tanımlanan fırsatın doğasındaki risk
- Kaynaklara sürekli ulaşımdaki esneksizlik
- Hiyerarşi ile mücadele
- Çalışanların bağımsız kalma arzusu

Yönetimsel bakış açısı :

- Performans ölçme kriterleri
- Karar için çok sayıda kişiden fikir alma
- Stratejik yönetim için anlaşmaya varma
- Risk azaltma
- Mevcut kaynaklarla koordinasyona geçme
- Güç, statü ve finansal ödüller
- Yetkilerin ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olma gerekliliği

Girişimcinin yönetim yapısı anlayışı beraberinde informal ilişkilerin bulunduğu organizasyon yapılarını getirmektedir .Yönetim yapısı anlayışındaki farklılık, girişimsel yönetim ve profesyonel yönetim arasındaki farklılığı açıkça ortaya koymaktadır . Bunun nedenleri şu şekilde özetlenebilir : ⁴⁶

- Girişimciler sürekli olarak yenilik ve değişim fırsatı peşindedirler ve bu fırsatı en dinamik şekilde değerlendirebilecekleri organizasyonları oluşturmayı tercih ederler .
- Girişimciler kendi kendine sorumluluk alma ve risk üstlenme özellikleri nedeni ile, işlerin yükünü tek başlarına kaldırabileceklerini düşünürler .

⁴⁶ Miner , a.g.e. , s. 220-255 .

Bunun sonucunda, başlangıç aşamasında küçük bir örgüt kurmayı hedeflerler.

- Başlangıçta , kısıtlı sermaye ve kaynakla organizasyonu kurmalarından dolayı daha basit bir kadrolamaya giderler .
- Girişimciler, öngörülemeyen koşullardan kaynaklanan büyük kayıpları önlemek için başlangıçta organizasyonun büyüklüğü ve görevlerin keskinleştirilmesi konusunda temkinli davranırlar .
- Profesyonel yöneticinin içinde bulunduğu organizasyon yapısı genellikle daha büyük, hiyerarşik ve formal olmaktadır. Yöneticiler, yetki ve sorumluluklarının tanımlanmış olduğu bu organizasyonlarda belli yönetim teorilerine ve ödüllendirme sistemlerine dayanan bir yönetim tarzını benimsemektedirler. Girişimcinin organizasyonundaki informal yapı yerini örgüt kültürü çerçevesindeki ilişkilere ve sisteme bırakmıştır .

Girişimcinin, risk altında bir araya getirerek oluşturduğu girişimsel organizasyonunun başarısının göstergesi, büyüme sonrası beraberinde bir takım sorunlar getirmesidir. Kurulan düzen işlemeye ve bulunduğu koşullara uyum sağlamaya başladığında, girişimsel yönetimi yetersiz bırakacak, profesyonel bir yönetim anlayışını gerektirecektir . Büyümekte olan girişimsel organizasyonlarda karşılaşılan başlıca sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.⁴⁷

- Komuta ve kontrol mekanizmasında sorunlar baş gösterir. Kontrol ve kaynak oluşturma sisteminin düzenli çalışması ile işletme çalışanlarının güvenirliliği ve sadakati önem kazanmaya başlamıştır.
- Bu tip organizasyonlarda, kuruluştan büyüme evresine dek geçen süre içersinde karar verme mekanizması genellikle yüksek derecede merkezileşme eğilimi göstermektedir. Bu durumda yöneticilik görevini, organizasyonun her

⁴⁷ Kuratko Donald , Richard Hodgetts , **Entrepreneurship: A Contemporary Approach** , 4th Edition , Texas: Dryden Press, 1998 , s.57 .

türlü sorunları ve riskleri ile üstlenen girişimci, büyüyen organizasyonun artan sorunlarına çözüm getirememeye, düşüncelerinde daha verimli olamamaya başlar .

- Girişimcinin tek başına organizasyonu yönetmesi durumunda, girişimci genellikle bazı organizasyon bireylerinden destek görürken, gereğinden fazla bağlı kalmakta, diğer bireyleri ihmal etmektedir .
- Organizasyonun büyümesi ile birlikte, yetki ve sorumluluk arasındaki uzaklık giderek açılmaya başlayacaktır . Bunun nedeni, işletmede yetkinin kolayca devredilebilmesine karşın, sorumluluk duygusunun yerleştirilmemiş olmasıdır . Sorumluluk duygusu, beraberinde, girişimciliğin temel nitelikleri olan esneklik, yenilik ve değişim isteklerini de getireceğinden, girişimci açısından büyük önem taşımaktadır . Böylece girişimcinin sahip olduğu bu nitelikler, büyüyen organizasyonlarda kaybolmaktan kurtularak, bireyler arasında daha da yaygınlaşacaktır .
- Çevre koşullarındaki değişim, büyüyen organizasyon içersinde sürekli olarak planlama, yürütme ve uygulama faaliyetlerini gerektirmektedir. Organizasyon büyüdükçe, yönetsel yetenek gerektiren bu faaliyetlerin daha güvenilir temellere dayanan kararlar ve projelerle yürütülmesi organizasyonun yararına olacaktır .

1.5. Türkiye’de Girişimcilik ve Sorunları

Girişimcilik kelimesi 1980’ler den sonra dünya çapında çok kullanılır olmuştur . 1990’larda Avrupa ve Sovyet Rusya’sındaki komünist bloğun yıkılması, Çin ve Vietnam’ın dışa açılması, dünya genelinde geri dönüşler ve yüksek işsizlik oranları girişimciliğin öneminin artmasına yardım etmiştir. ABD, Avrupa Topluluğu Ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde girişimcilik çok yaygındır . Bu ülkeler girişimcileri teşvik etmek için çok önemli teşvik araçları kullanmaktadırlar .

Türkiye’de girişimciliği incelemek için, bir yazarın Osmanlı Dönemiyle ilgili görüşlerine yer vermekte fayda vardır . Bu görüşler şöyledir;⁴⁸

“Yalnız memurluk etmek, askerlik yapmak, kazançlı işlere rağbet göstermemek Türkleri eksiltmiş ve fakirleştirmiştir . Türklerin arazi sahibi olan birkaç yüz bininden gayrısı memurluk ve askerlikle geçinen proleteriyadır . Bunlar açlıktan ölmeyecek kadar bir maaşla iktifa ederler .Türkler zaten şayan-ı hayret derecede kanaatkardırlar. İsfraftan pek çekinirler . Yılda bir kere, o da bayram günü esvap yaptırırlar ve o esvabı yıl boyunca giyerler. Bu kadar az ihtiyacı olan bir halkta teşebbüs fikri ve gayret ateşi için bir saik olmayacağından, bittabi Türkün hat-ı iktisadiyeleri de mahduttur , ticaretleri adeta yok gibidir .”

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türkler, çoğunlukla, çiftçiliği, devlet memurluğunu veya askerliği meslek olarak seçmişler; imalat ve ticaretle pek ilgilenmemişler ve bu işler daha çok azınlıklar tarafından yürütülmüştür.⁴⁹

Cumhuriyetin ilanı ve Yeni Türk Devletinin kuruluşuyla beraber sayıca az olan ve yeterli sermayeye sahip olmayan girişimcilerin sayısının artırılması ve girişimciliğin özendirilmesi politikası devlet eliyle yapılmıştır. 1930-1950 yıllarında özel sektörün girmediği iş alanlarına devlet girmiş ve özel sektörü de buralara girmeye teşvik etmiştir . 1980’lerde başlayan ve günümüze kadar devam eden Dışa Açılma Döneminde girişimciler dünyanın dört bir tarafına yayılmaya başlamışlardır.Türkiye’deki siyasal durumun ve ekonomideki koşulların belirsizliğinin yüksek olması, bürokratik engeller, sermaye kaynaklarının kıt olması, girişimcinin eğitimi, girişimcinin yönetim, pazarlama , kurumsallaşma gibi konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması artışın istenilen düzeyde olmamasının en önemli etkenleridir.⁵⁰

Cumhuriyetin ilk yıllarından bu yana kamu sektörünün ağırlıkta olduğu bir ekonomide köklü bir girişim kültürünün oluşması pek kolay olmamıştır . Mesleklerin intibak derecelerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaların sonuçları da bu

⁴⁸ M. Landau , “**Tekinalp Bir Türk Yurtseveri (1983 – 1961)**”, İletişim Yayınları , İstanbul , 1996 , s.7-10 .

⁴⁹ Alpugan , **a.g.e.**, s.60 .

⁵⁰ TÜSİAD , **a.g.e.** , s.77 .

durumu kanıtlar niteliktedir . 1960'lı yıllara kadar memuriyet toplumda en itibarlı meslek olarak kabul edilmiş, bunu serbest meslekler, tüccarlık sanayicilik ve işçilik izlemiştir . 1960'lı yıllardan sonra sıralamada değişiklik olmaya başlamış, bu kez, itibar derecelerine göre meslekler; sanayicilik, serbest meslekler, tüccarlık, memurluk ve işçilik olarak sıralanmıştır . Uzun yıllar boyunca genç kuşaklarda girişimcilik ruhunun geliştirilmesi amacıyla büyük bir çaba gösterilmemiştir . Bunun sonucu olarak, girişimcilikte ailenin etkisi çocuğun aldığı eğitimden daha önemli olmuştur .Yapılan araştırmalar, ülkemizde, baba mesleği sanayicilik ve ticaret olanların genellikle girişimci ; baba mesleği memur olanlarında daha çok profesyonel yönetici olduklarını göstermiştir . Öte yandan, kırsal kesim insanların kendilerine sürekli olarak “güvence” arama içgüdüleriyle hareket etmeleri ve bu nedenle Devlet kapısında çalışmak istemeleri bu kesimin çocukları üzerinde girişimcilik olgusunun yerleşmesini de engellemektedir.⁵¹

Türk insanının iş yaşamına ilişkin beklentilerini ortaya koyan bir araştırmaya göre, toplumdaki en önemli değerler sırasıyla ücret, iş güvenliği, rahat çalışma ortamı, iş arkadaşları ve topluma yarar sağlamaktır. Kendi girişimciliğini kullanabilme fırsatı, saygın bir iş olması, işin geleceğinin olması, sorumluluk istemesi gibi faktörler ilk sıralarda yer almamaktadır. Bireyler, en çok aile yaşamını bozmayan, çalışanların sağlığını dikkate alan, çalışma saatleri ve ortamı rahat olan, stresli olmayan işleri tercih etmektedirler .⁵²

Türkiye’de iki tip iş adamı bulunmaktadır . Bunlardan ilki, ailesinden kalan ya da kendi kurduğu işletmeyi yaşatabilmek için gece gündüz çalışan ; sözüne güvenilir; borcuna sadık ; ticari ve kişisel itibarına düşkün insanlardır . İkinci tip ise, başka yapacak bir şeyi olmadığı için iş hayatına atılıp, şansının da yardımıyla bir yere gelmiş olan ; her şeyi bildiğini zanneden ; başkalarını küçümseyen ; iş hayatına atılmadan önce bir şeyi olmadığından yine de kaybedecek pek bir şeyi olmayan, ticari ve kişisel itibarını düşünmeyen insanlardır . Bunlarda ilki , başardıklarıyla pek övünmeyen ve başarısını yeterli bulmayan;daha çok girişimciliğin önündeki

⁵¹ Alpugan , a.g.e., s.62- 63 .

⁵² A.e.

bürokratik engellerden yakından ve bunların kaldırılmasını isteyen;devletin, girişimcilere teknik ve yönetsel konularda destek sağlamasını isteyen insanlardır . İkinci tipte karakterize edilen insanların girişimcilik serüveni genellikle uzun sürmemekte, konjonktürdeki ufak bir olumsuz gelişmede bile yok olup gitmektedirler.⁵³

“2000 yılının En Başarılı İş Kadını” seçilen ve Dragon Lady olarak tanınan Zuhale Mansfield “Genel Olarak Girişimcilik ” konu başlıklı bir toplantıda Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik konusundaki görüşlerini şöyle özetlemiştir :⁵⁴

“ Globalleşen dünyada , sermaye diğer üretim faktörlerinden çok daha fazla öneme sahip olduğu için piyasadaki dolaşım hızı çok daha fazladır. Gelecekte, yüksek teknolojiyi kullanan firmalar ayakta kalacaktır . Kendini sürekli yenilemesi gereken girişimci değişime daha çabuk uyum sağlar ; aksine içe kapanık , değişime sırtını çevirmiş firma ve girişimler yok olmaya mahkumdur . Ayrıca, dünyada küresel mülkiyet anlayışı da değişmiştir . Firmalar arası birleşmeler, evlilikler gerçekleşmiş, aile şirketleri yönetimi profesyonellere bırakmış, eskide kalmış kalıpları, tabuları yıkmaya başlamışlardır . Türkiye bu değişime ayak uydurmakta zorlanmakta ve bunun en önemli nedeni de aile şirketlerinin çokluğudur .”

Türkiye’de girişimciliğin önemli sorunları vardır . Bunların en önemlisi, mevcut girişimciliğin büyük ölçüde “bilgiye değil , görgüye dayalı girişimcilik” olmasıdır . İnsanlar, babalarından veya ustalarından ne görmüşlerse onu yapmaya devam etmektedir. Araştırmak, yenilik yapmak, değişimlere ayak uydurmak ve kendini yenileme arzusu Türk girişimcilerin çoğunda pek görülmemektedir.Bu tür girişimcilik, birçok önemli sorunu da beraberinde getirmektedir. Plan yapma eksikliği, geleneksel yönetim anlayışı, her şeyi bildiğini sanmak ve ölçsüz büyüme bunlardan en önemlileridir. ⁵⁵ Girişimcilerin daha önce kurulan işletmelerini devam ettirmeme sebeplerinin başında, devletin ekonomi politikalarındaki istikrarsızlık, ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar, ve yoğun rekabet ortamı gelmektedir .

⁵³ A.e.

⁵⁴ <http://www.activefinans.com/activelinehaber/sayı2/p2.html> .

⁵⁵ Alpugan , a.g.e., s.64 .

1.6. Türkiye’de Girişimciliğin Geleceği

Türkiye yeni ekonomide yer almak istiyor ve gelişmiş ülkelerle arasındaki ekonomik uçurumun daha da açılmasını istemiyorsa, başvuracağı yollardan biri girişimci bir ekonomi oluşturmaktır . Girişimci düşünce ve davranışı taşıyan kişilerin ve firmaların oluşması sayesinde ekonomi çok daha üretken, yenilikçi, rekabetçi, yaratıcı ve esnek olacaktır .

Girişimci ekonomiyi kurarken küçük veya büyük, yeni veya eski firmalar ayrımı olmaksızın yenilikler yapan girişimci firmalar oluşturmak gerekecektir . Özellikle yenilikler yapmak ana hedefler arasında olmalıdır, çünkü bugün dünyanın ulaştığı rekabet ortamında yeni değerler üretebilen, katma değeri arttıran, rekabet gücünü sürekli olarak iyileştiren ve farklılaştıran yenilikleri yapabilen girişimciler başarılı olabileceklerdir. Bunun için de girişimcilerin sayısını arttıran ve buldukları ekonomik, politik, sosyal ortamı iyileştirerek girişimcilere destek olan bir altyapının kurulması sağlanmalıdır . Yeniliklerin bir kısmı teknoloji odaklı olmak zorundadır. Teknoloji çağında geri kalmamak için teknolojik gelişmeleri gerçekleştiren ya da teknoloji uygulamalarını başarıyla yerine getiren firmalar kuracak ve yönetecek olan girişimcilere ihtiyaç vardır .

Türkiye’nin girişimcilik performansının iyileştirilmesi için alınacak önlemler şu şekilde özetlenebilir .⁵⁶

- 1- Girişimcilikle ilgili açık ve net bir vizyon oluşturmalı, buna bağlı stratejiler geliştirildikten sonra hükümet programlarında öncelikli olarak yer verilmelidir .
- 2- Şirket kuruluşu, işleyişi ve kapanışına ait mevzuat azaltılmalıdır .
- 3- Fikri mülkiyet haklarına yönelik düzenlenen yasalar işler hale getirilmelidir.

⁵⁶ TUSİAD , a.g.e. , s.171.

- 4- Vergi işlemleri kolaylaştırılmalıdır .
- 5- Teknoloji transferinin başarılı biçimde gerçekleşmesini sağlayacak örgütler oluşturulmalıdır .
- 6- KOBİ 'lere verilen krediler arttırılmalıdır .
- 7- Finansman seçenekleri arttırılmalı ve risk sermaye sektörü kurulmalıdır .
- 8- Girişimciler ve girişimciliği destekleyen kuruluşların oluşturduğu platformlar/girişimci ağları kurulmalı ve bu platformlar aracılığıyla ulusal çapta koordinasyon sağlanmalıdır .
- 9- Girişimciliğin desteklediği bir kültürel ortamın yaratılması için girişimciliğin topluma olan katkısı ve ekonomik büyümedeki önemli rolü anlatılmalıdır .
- 10- Teknolojik girişimcilik başta olmak üzere her tür girişimcilik performansı düzenli olarak ülke çapında ölçülmeli ve uluslararası ekonomilerle karşılaştırılmalıdır .
- 11- Eğitime yapılan yatırım arttırılmalıdır .
- 12- Güçlü bir bilimsel altyapı oluşturulmalıdır .
- 13- Kayıt dışı ekonomi kayıtlı hale getirilmelidir .
- 14- Politik süreklilik ve istikrar sağlanmalıdır .

Girişimcilerin gelecekte başarılı olmaları ve yeni nesil girişimcilerin performanslarının artması için ;

- Farklılığı yaratabilmek için rakiplerin yapamadıklarını yaparak, aynı mekanda yaşamayı gerektiren iş alanlarından kaçınılmalıdır .
- Girişimciler,diğerlerinden farklı olamayacaklarını anladıklarında bir an önce bu işi bırakıp başka alanlara yönelmelidirler .
- Girişimciler,ürün ve hizmetleri yeniden tanımlayarak, yeni talep alanları keşfedip, farklılaşmalıdırlar .

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır . Ekonomiye olumlu katkıları ve istihdam yaratmaları yanında toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olan Aile İşletmeleri günümüzde çok sık inceleme konusu olmuştur . Aile İşletmelerinin sanayi ve hizmet sektörlerinde sahip oldukları önemli paya karşılık yönetim yapılarının beklenen düzeyin çok altında olmasından dolayı, kurulduktan kısa bir süre sonra kurumsallaşamadan aktif iş yaşamlarına veda etmek zorunda kaldıkları görülmektedir .

2.1. Tanımı ve Ortak Özellikleri

Bengt Karlöf’a göre Aile Şirketi “Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir ”. ¹

Geraldo Von Potobsky, aile şirketlerini aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı şirketler olarak tanımlayarak, çalışan işgücünün kan bağı üzerinde durmaktadır . ²

¹Bengt Karlöf , **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri** , çev.Ziya Kütevin ,Eshar Kütevin , 1.b., İstanbul : İnkilap Kitapevi , 1993 ,s. 218 .

² Geraldo Von Potobsky , “ Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law ” , **International Labour Review** , Vol . 131 , 1999 ,s.17.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur . Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır .³

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan eğitilmiş aile bireylerinin varlığından dolayı, bu tür yönetimin maliyeti düşük olmuş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur⁴.

Aile işletmelerinin önemli bir bölümünü küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturur ancak her aile işletmesi küçük işletme değildir . Aile işletmeleri girişimcilik yönü kuvvetli işletmelerdir. Aile reisinin veya aileden bir kişinin yönetimden sorumlu olması, aile bireylerinin işletme çalışmalarına fikren veya bedenen katılmaları o işletmenin aile işletmesi olarak nitelendirilebilmesi için yeterli sayılmaktadır.⁵

Aile işletmelerinin nitelikleri konuyla ilgili yapılan bir çalışmada şu şekilde özetlenmektedir.⁶

Aile işletmelerinde en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle ilgilenmiş olması gerekir ve işletmenin politikası ile aile çıkarlarının uyumu şarttır . Şimdiki veya önceki yöneticilerin çocukları işletmenin yönetiminde görev alırlar ve aile bağları, başka faktörler yanında, yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder . İşletmenin ismi ve prestiji aileyle birlikte gelişir . Aile bireyleri, işletmede görevleri bulsun veya bulunmasın, işletmeyle anılır. Hiçbir küçük işletmenin yönetimi kolay değildir. Ancak, bu zorluk birçok aile işletmesinde daha değişik boyutlarda ortaya çıkar .

³ Feyzi Feyzoğlu , **Aile Hukuku** , İstanbul , Filiz Kitapevi , 1990 , s.502 .

⁴ Süleyman Karataş , **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** , Veli Yayınları , İstanbul , 1991 , s. 27.

⁵ Patrick Liles , “**New Business Ventures and the Entrepreneur**”, U.S.A., 1999 , s.4-5 .

⁶ Peter Thomas , **Family Businesses** , U.K. , 1994 , s.78 .

2.2. Aile İşletmelerinde Girişimci

Girişimciliği destekleyen farklı nedenlere ilaveten, kişileri aile şirketi kurmaya teşvik eden en önemli sebep, ailenin mal varlığını ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmakla ilgilidir . Bazı girişimciler, daha firma kurulmadan önce aile bireylerinin de istihdam edilmelerini düşünürlerken bazı girişimciler farkında olmadan Aile Şirketi haline dönüştürürler. Bir kısım girişimci ise, işletmenin kurulmasından sonra yaşadıkları olaylar doğrultusunda işletmelerinin Aile Şirketine dönüşmesini sistemli olarak gerçekleştirirler. Aile şirketine dönüşmede ailenin genişlemesi ve büyümesi de önemli bir etkidir. Ayrıca, işletmenin büyümesi neticesinde şirket ihtiyaçları ile çocukların ilgi ve yeteneklerinin birbirine uyması şirketin aile şirketine dönüştürülmesinin diğer nedenleridir. Girişimcilerin, işletmelerini aile işletmelerine dönüştürmek istemelerinin diğer bir nedeni de girişimcilerin yaşları ilerledikçe kendilerinden sonraki nesile miras bırakmak istemeleridir .

Narva, aile işletmelerinin kuruluş dönemindeki özelliklerini şu şekilde özetlemektedir : ⁷

- Mülkiyet girişimcide olup stratejik ve fonksiyonel kararlar girişimci tarafından alınır.
- Girişimcinin eşi ile ortak olduğu bu dönemde, kararların alınması ve uygulanmasında eşin bir fonksiyonu yoktur . Yetki ve sorumluluk tamamen girişimcidedir .
- Girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapabilir. Böylece, genç neslin geleceği bilinçli olarak aile tarafından belirlenmektedir .

⁷ Richard Narva, “**What does the Family Business Client Prefer?** ” , Dryden Press, United States , 2001, s. 12.

- Girişimcinin işletmede başarı ve tatmin duygusunu yaşaması aile ilişkilerini de canlandırır ve aile üyelerini işletmede görev almak için teşvik edebilir .

2.3. Aile İşletmelerinin Avantajları Ve Dezavantajları

Aile işletmeleri tüm küçük işletmelerin karşılaştıkları sorunlardan etkilenmelerinin yanı sıra, genellikle yakın akrabaların bir arada çalışmalarından kaynaklanan sorunlardan da etkilenirler . Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıklardan ve çıkar çatışmalarından kaynaklanan sorunlar aşıldığında aile işletmelerinin belli üstünlükleri görülür . Bu bölümde aile işletmelerinin yönetsel ve örgütsel açıdan taşıdığı avantaj ve dezavantajların bir değerlendirilmesi yapılacaktır .

2.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar finans, yönetim ve örgüt kültürü açısından irdelenebilir . Burada, sadece yönetsel ve örgüt kültürü açısından sağladığı üstünlükler üzerinde durulacaktır .

2.3.1.1. Yönetsel Açıdan

- Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilir .⁸
- Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla, birbirlerini tanıyan aile bireyleri işin

⁸ Richard Hodgetts , Donald . Kuratko , **Effective Small Business Management** , 9th ed , Dryden Press , 2001,s.23.

yürütülmesi sırasında ekip sinerjisinden yararlanarak, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında daha kolay üstesinden gelirler .⁹

- Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin başkaları yanında çalışmalarını yerine aile şirketine çalışmayı tercih etmelerine neden olabilir ve şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanabilir .

2.3.1.2. Örgüt Kültürü Açısından

Aile işletmelerinde, geçmişten gelen birliktelik iletişim, tutum, değer, ve inançlar arasında benzerlik yarattığından kurum kültürü oluşması daha kolaydır . Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk benimsenerek örgüt kültürünün oluşumu kolaylaşır .¹⁰

2.3.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin sakıncaları iki temel nedenden kaynaklanır .¹¹

1. Geleneksel değerlere bağlılık
2. Şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenler

Aile işletmelerinin dezavantajlarıyla ilgili hususlar burada yine yönetsel ve örgütsel açıdan değerlendirilecektir .

2.3.2.1. Yönetsel Açıdan

⁹ Christine Lindon , Dominic Fisher , **Family Business and Other Pieces** , 3th.ed.,Cambridge : Cambridge Press , 1999 , s.50-51 .

¹⁰ Manfred. Kets De Vries , “**The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good And The Bad News**”, Organizational Dynamics , Vol.21, Issue.3, 1993 , s.26.

¹¹ Stuart Rock , **Family Firms** , Cambridge , 2001, s.58.

- Aileden olmayan yetenekli kişiler aile şirketlerinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istemeyebilirler veya başka bir kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışabilirler .¹²

- Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade ilişkilerin yakınlığına göre işe yerleştirilebilirler . Adam kayırmanın yüksek oranda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma olasılığı yüksektir . Dolayısıyla, akraba kayırmaları nedeniyle objektif kriterlere dayanan bir yönetim sistemi kurulamayabilir.¹³

- Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması işletmede verimin azalmasına neden olabilir. Bu durumda, aile içi çatışmalar, iş tatmininin azalması ve motivasyon sorunu ortaya çıkabilir .¹⁴

- Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması, işletmenin yaşamını tehlikeye düşürebilir . Liderlikle ilgili rekabet ve çatışma ortamı doğabilir . Neticede , işletme amaçlarından uzaklaşarak etkinlik azalabilir .¹⁵

2.3.2.2. Örgüt Kültürü Açısından

Aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından en önemli dezavantajı, gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmesiyle işletmenin amaçlarından uzaklaşması sorunudur . Bu durum genellikle, ailenin eğitimden çok iş yaşamı tecrübesine kıymet vermesinden dolayı, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitiminin düşük olmasından kaynaklanır .

¹² Peter Drucker , **Yönetim Uygulaması** , çev. Sabri Yarmalı , İstanbul : İnkilap Kitapevi , 1996, s.250.

¹³ Roycel Abrahamson , **Small Business Management** , 5th ed , New York : John Wiley & Sons , 1990 , s.30.

¹⁴ J. Longenecker , W. Moore , **Small Business Management : An Entrepreneurial Emphasis** , 8th ed , Cincinnati : South Western Publishing , 1991, s.100-127 .

¹⁵ **A.e.**

2.4. Aile İşletmelerinde Yönetim Süreci

Aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını, yönetim ve yönetici sorunları, nitelikli personel bulunamaması, işletme sahiplerinin teknik kökenli olması, yöneticilerin ve personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma, bilgi eksikliği, idari ve teknik danışmanlık, rehberlik hizmetlerinden yoksunluk, örgüt ve örgütlenme sorunları şeklinde incelemek mümkündür .

Aile işletmelerinde girişimcilik, yöneticilik, ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır . Genellikle aile işletmesi olan küçük işletmelerin bu özelliği, onların en önemli sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır . Bu nedenle, aile işletmelerinde sahip / yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları, amaç ve hedefleri işletme üzerinde en belirleyici faktör olmaktadır . Aile işletmelerinin yöneticileri, genellikle teknik ve ticari açıdan kabiliyetli ve risk yüklenebilen kişiler olarak bilinirler. Ancak, diğer çalışanların değer ve tutumlarının örgütü etkileme derecesi düşüktür . Yani, sahip yöneticinin işletme üzerindeki hakimiyeti esastır . Bu da, çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir .¹⁶

Aile işletmelerinde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir . Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli rol oynamaktadır .

Aile şirketleri danışmanlığı alanında dünyanın önde gelen isimlerinden olan David Bork aile şirketlerinin yönetimiyle ilgili şu bilgileri vermektedir :¹⁷

Aile şirketlerinin etkin yönetiminde rol oynayan faktörler diğer şirketlerin yönetiminde rol oynayan faktörlerden farklı olmamakta fakat aile görevleri ile şirket görevleri temelde birbirleriyle çatıştığı için kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır .

¹⁶ Abrahamson , a.g.e. , s. 35 .

¹⁷ David Bork , **Family Business , Risky Business : How To Make It Work** , Aspen:Bork Institute Press , 1995 , s.24 .

Aile görevleri ile şirket görevleri birbirinden net olarak ayrılmadıkça etkin bir yönetim sağlanması mümkün olmamaktadır . Bir şirketin temel amacı kazanç sağlamak ve aktif tabanını genişletmek iken, bir ailenin temel amacı kendine güvenen ve sorumlu bireyler yetiştirmektir . Şirkete kabul şartına bağlı ve yetenek gerektirirken aileye kabul koşulsuz olmaktadır . Ayrıca, bir şirkette tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak insanlar arasında konum farkları bulunurken, aile üyelerinin tamamı eşit kabul edilmektedir . ”

Aile şirketleri yönetim tarzları açısından incelendiğinde üç tür yönetimden bahsedilir .¹⁸

1 - Merkezîyetçi Yönetim : İşletme politikaları işletmenin tek yöneticisi durumunda olan sahibi tarafından belirlenir . İşletme sahibi, çalışanların ihtiyaçlarını giderir, ancak onlara hiçbir söz hakkı tanımaz . Bu yönetim biçiminde son kararı işletme sahibi alır ve işletmedeki yöneticilerin çoğu aile bireylerinden oluşur . Dolayısıyla, kurucunun inanç ve değerleri örgütün değerlerini tamamen şekillendirerek hükmedici bir yönetim tarzı uygulanmaktadır .

2 - Katılımcı Yönetim : Hisselerin çoğu aile bireylerine aittir . Şirkette aile üyeleriyle profesyoneller beraber çalıştıklarından, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi verimli bir çalışma için önemlidir . Aile üyelerinin yeterli olmadığı konularda teknik uzmanlığa sahip profesyonel yöneticiler sorumlulukları doğrultusunda görevlerini yerine getirirler . Bu tür yönetim tarzında, aile değerleri kadar iş değerleri de önem taşımakta ve işe uygun elemanın istihdamı önem kazanmaktadır .

3 - Profesyonel Yönetim : Bu yönetim biçiminde, işletme sahipleri ve diğer aile üyeleri yönetime katılmamakta, işletme yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenmektedir . Genel işletme politikaları ve yatırım kararları gibi işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar, işletme sahibi ve aile üyeleri tarafından belirlenir . Şirket sahibi, işletmenin uzun vadeli amaçlarıyla ilgilenirken, yöneticiler kaynakların etkin şekilde kullanılarak işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler .

¹⁸ Ömer Dinçer , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , **Timaş Basım** , İstanbul , 1992 , s. 300-350 .

2.5. Aile İşletmelerinin Sorunları

ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı ilk beş yılda yok olmaktadır. Geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla, ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketleri %20 civarındadır. Üçüncü kuşağa kadar devam eden aile şirketleri %15 civarındadır. Neticede, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan aile şirketlerinden 3-4 tanesi üçüncü kuşağa kadar varlığını sürdürmektedir .¹⁹

Bir işletmeyi başarısızlığa götüren temel sorunlar, aile şirketlerinin kısa ömürlü olmalarının da nedenlerini teşkil etmektedir . Sermaye yetersizliği, stratejik düşünememe, maliyetleri kontrol edememe, kurumsallaşamama ve kötü yönetim alışkanlıkları en önemli sorunların başında gelmektedir . Aile şirketlerine özgü temel sorunların başında, aile liderinin işi zamanında terkedememesi ve yetenekli profesyonelleri aile şirketine çekmede karşılaşılan zorluklar gelmektedir . Kardeşler arasındaki rekabet, bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılamaması ve aile kültürü ile şirket kültürü arasındaki çatışma üzerinde durulması gereken diğer önemli hususlardır .²⁰

Bork, aile şirketlerinde yaşanan temel sorunlar ve çözüm yollarıyla ilgili olarak şu görüşlere yer vermektedir :²¹

- Yetkinliklerine ve tecrübelerine bakılmaksızın aile üyelerinin yönetimde görev almaları en temel sorunlardan biridir . Bu nedenle aile üyelerinin şirkete giriş ve çıkışlarının, şirketteki konumlarının belli kurallara bağlanması gerekmektedir .

¹⁹ Bork , **a.g.e.** , s.24 -30 .

²⁰ Arman Kırım , **Aile Şirketlerinin Yönetimi** , Sistem , İstanbul , 2003 , s.9 -10 .

²¹ http://www.activefinans.com/activeline/sayı25/çağın_yönetim.html .

- Aile şirketlerinin yönetiminde yaşanan karmaşık sorunların çözümünde üç temel faktör dikkate alınabilir . Bunlardan birincisi, aile ve iş dünyası arasında nasıl bir ara yüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması ; ikincisi, aile üyelerinin şirkete alımlarında nasıl değerlendirileceklerini belirleyen bir aile istihdam politikasının oluşturulması ve uygulanması ; üçüncüsü ise aile üyelerini iş sahibi olmanın kuralları, sorumlulukları ve faydaları ile nasıl etkin ve sorumlu bir iş sahibi olunacağı konularında eğitmektir .
- Aile şirketlerindeki en büyük eksikliklerden birisi aile meclislerinin bulunmamasıdır. Bu, aile üyeleri arasında çatışmalara yol açmaktadır. Aile menfaatleri iş menfaatlerinin önüne geçmekte, hatta verim alınamayan birçok iş kolu sırf aile menfaatleri için kapatılamamakta veya aynı şekilde getirisi düşük sektörlere yatırım yapılmaktadır. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında aile üyeleri aktif olarak söz sahibi olmakta, bağımsız ve başarılı yöneticiler ise arka planda kalmaktadır .

Türkiye ekonomisinin üçte ikisini aile şirketleri oluşturmaktadır . Bunların bir kısmı henüz kurumsallaşamamış aile şirketleri, diğerleri de kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile şirketleridir . Türkiye’de aile şirketlerinin sorunları vardır ve bu sorunlar şu şekilde özetlenebilir :

Aile şirketleri, sermaye yoğunluğu ve görev paylaşımı bir aile veya arkadaş grubunun elinde olan işletmeler olup, bu tür şirketlerde aile itibarı ile şirket itibarı eşdeğer tutulmaktadır. Bu tür şirketlerin özellikli bir kurucusu olup genellikle başlangıçta beklentiler sınırlıdır. İşin büyümesine göre aile bağı doğrultusunda yönetim kadroları oluşturulmaktadır. Aile şirketlerinin önemli kısmında yetki ve sorumluluk sınırı tam olarak belirlenememekte, ilişkiler sevgi ve beklentilere göre şekillenmektedir.

Rakipler büyük oranda tanıdıklardır ve kişisel rekabet ile iş rekabeti birbirine karışmaktadır. Şirkette profesyonel yapı zayıftır ve kararlar günlük olarak iyice araştırmadan alınırlar. Personel seçiminde yakınlık, yetenek ve özelliklerin önüne geçmektedir. İşletme büyüdükçe ve karar mekanizmasına katılan aile bireylerinin sayısı arttıkça, aile bireylerinin çıkarları ile işletmenin çıkarları arasında

uyum sorunu baş göstermektedir . Bir süre sonra belli başlı bir takım çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir . Bu işletmelerde, çıkar çatışmalarının yanı sıra; büyüme isteyenlerle-istemeyenlerin, kararlarda daha fazla söz sahibi olmak isteyenlerle-istemeyenlerin, patronlarla-yöneticilerin, eski kuşakla-yeni kuşağın çatışmalarına rastlanmaktadır. .

2.4.1. Aile İşletmelerinde Büyüme

Aile Şirketlerinin büyüme evresinde, genellikle çocukların 15-25 civarında, ebeveynlerin ise orta yaş veya biraz üzerinde oldukları gözlenir. Bu evrede, ebeveynler özel ve iş yaşamlarına ilişkin kariyer planlarını revize ederek, çocuklarının da firmaya katılma dönemlerinin yaklaşmasıyla şirketi sorgulamaya başlarlar. Şirketi kurdukları zaman hayal ettikleri konuma bugün gelip gelemedikleri, başarı ve başarısızlıkları bu dönemde irdelenir .

Kelin Gersnick büyüyen Aile İşletmelerinde yaşanan sorunları aile ve işletme açısından şu şekilde özetlemektedir .²²

- İşletme büyüyerek karlı bir kurum haline geldikçe, çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar . Hisse oranları ve kar dağılım oranları daha önceden tespit edilmediğinden sorunlar başlayacaktır çünkü kaynaklar sınırlıdır ve tüm istekleri karşılayacak oranda değildir.
- Kardeşlerin her birinin hisselerini kendi çocuklarının geleceğini düşünerek korumak istemeleri ve hisse oranlarının yeniden dağılımı aile üyeleri arasında çatışmalara sebep olabilir .
- İşletmenin elde ettiği karın yatırıma dönüştürülmesi sırasında aile ve işletme bu karı kendi ihtiyaçları için kullanmak isteyebilir . İşletmeye yöneltilmeyen kazançlar şirketin nakit sıkıntısı çekmesine ve büyümesinin engellenmesine sebep olabilir .

²² Kelin Gersnick , “Cycles of the Family Business”, Harvard Press , Boston ,1997 , s. 130-135 .

- Büyüyen aile şirketlerinde yaşanan diğer bir sorun da gücün, otoritenin ve özerkliğin hisse oranlarına bağımlı olması durumuydu ilgilidir. Kardeş ortaklığında, kişilerin performansları değil de hisseler ön plana çıkıyorsa, büyük paya sahip ortak hem yönetimi tek başına üstlenmek hem de stratejik kararları tek başına almak isteyebilir .
- Diğer bir sorun da kardeşler arasındaki dürüstlük ve samimiyetin her iki kardeşin kendi çekirdek ailelerine dönmesi durumunda yaşanır. Kardeşler işbirliği ve samimiyetle birbirlerine yaklaşmaktansa kendi eşlerinin ve çocuklarının çıkarlarını ön plana alabilirler . Dolayısıyla, iki kardeş arasında rekabet ortamı doğabilir. Kardeşlerin arasında rekabetin doğduğu bir başka durum ise işletmede çalışanlarla çalışmayanlar arasındadır . İşletmede çalışan kardeşler, aile bütünlüğünü sağladıklarını ve koruduklarını düşünerek diğer kardeşi önemsemeyen tavır alabilirler . Böylece, kardeşler arasında rekabetten kaynaklanan stres yaşanabilir .
- Büyüyen Aile Şirketlerinde yaşanan diğer bir sorun da genişleme sürecinin planlaması ile ilgilidir. Bazı durumlarda birinci nesil Aile Şirketleri genişleme evresine ilk bir kaç senede ulaşırlarken bazı durumlarda ise ikinci neslin işletmeye katılmasına dek ulaşamazlar. Genişleme evresine gelindiğinde kardeşlerin bilgi ve yetenekleri yetersiz kalabilir. Bu durumda, firmada çalışan kişilerin yeterli uzmanlığa sahip olmamaları profesyonel yöneticilerin şirkete alınmalarını gerektirir.

2.4.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

James March'a göre kurumsallaşma, "çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması" anlamına gelmektedir.²³

Kurumsallaşmaya kurallar açısından bakan Meyer ve Rowan'ın tanımlaması şöyledir: "Kurumsallaşma, işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan ve sistemin sonucu olarak meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir."²⁴

Philip Selznick'e göre kurumsallaşma "Örgütün ayrı bir kimlik kazanarak, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir."²⁵

Bu tanımlamalarda kurumsallaşmanın şu yönleri vurgulanmaktadır :

- Kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel değişimle birlikte değişerek bu değişimi öğrenirler , ve yeni duruma uygun standartları geliştirirler .
- Kurumsallaşma kontrollü faaliyetler olup kurallar ve prosedürler içerir.
- Kurumsallaşmış organizasyonlar diğer işletmelerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahiptir .

Selznick örgütsel kurumsallaşmayı dört ana başlık altında incelemiştir.²⁶

- Sadelik

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal

²³ James March , " **Continuity and Change in Theories of Organizational Action** " , **Administrative Science Quarterly** , (June 1996) ,s.270 - 280 .

²⁴ John Meyer , Brian Rowan , " Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony " , **American Journal of Sociology** , Vol.83 , 2002 ,s.300-350 .

²⁵ Philip Selznick , " **Institutionalism ; "Old and "New"** , **Administrative Science Quarterly** , 1996 , s.270 .

²⁶ **A.e .**

yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Yani, örgüt sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda örgütün çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir .Burada özellikle vurgulanmak istenen kurumsallaşmış organizasyonların çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaştıkları ve etkinliklerini arttırdıklarıdır .

- Farklılaşma

Bir örgütün iç yapısı ilgili iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenmektedir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir . Bir organizasyon yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri yüksektir .

- Esneklik

Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizliğe, dolayısıyla tehlikelerin artmasına da neden olmaktadır.Radikal kararlar alarak bu değişime uyum sağlayan işletmeler kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip işletmelerdir . Organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içersinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini göstermektedir .

Örgüt ile çevresi arasındaki uyumu ve etkinliği gösteren ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörlerden bir diğeri de örgütsel performanstır . Kurumsallaşmaya önem veren organizasyonlar sürekli kendilerini yenileyerek kurumsallaşma düzeylerini yüksek tutmaya çalışırlar.Kurumsallaşmaya önem

vermeyen dolayısıyla yüksek performansa sahip olmayan işletmeler ise değişimi istememekte ve dışarıya kapalı bir yapıyı benimsemektedirler .

- Yönetmel Özgürlük

Kurumsallaşmış organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere sahiptirler ve ayrı bir kimlikleri vardır. İşletme sahip veya yöneticileri işletme misyonu doğrultusunda yönetmel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamayarak diğer işletmelerin taklitçisi olurlar .

Stratejik düşünmeyi, değişime adapte olabilme becerisini geliştirmeyi, değişen dünyaya uygun iş modelleri üretmeyi ve rekabetçi olabilmeyi bir kenara bırakırsak, aile işletmelerinin temel sorunu kurumsallaşma diyebiliriz. Kurumsal yapı denildiğinde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış vardır . Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir . Tam tersine, patronların işin başında olmasında sayısız yarar vardır. Birincisi, mülkiyete sahip olmanın verdiği sahiplenme duygusu, verimlilik kaygısını her zaman en ön plana çıkarabilir İkincisi, profesyonellerin her zaman aile fertlerinden daha iyi olacağı garantisizdir .

Kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, ‘sistem’ haline gelebilmektir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekir . Aile ilişkilerinin sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmak zorundadır . Bu ikisinden sadece birini yapıp diğerini ihmal etmek durumunda sürüşmeler, problemler ve çöküş kaçınılmazdır .

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler . Değişen

dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabileceklerini düşünebilirler . Böylece, değişime direnir başarısızlığa düşebilirler . Bu işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir . Dolayısıyla, aile şirketleri süreklilik için geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri gerekir .

Eğer aile şirketleri uzun süre yaşamak ve kurumsallaşmak istiyorlarsa aşağıda belirtilen konuları dikkate almalıdırlar:²⁷

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır .
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir .
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır .
- Aile bireyleri şirketin gelecek kuşaklara devam etmesi konusunda sürekli eğitilmelidirler .
- Eğitime önem verilerek şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır .
- Değişim teşvik edilerek, yenilikler takip edilmelidir .
- Kaliteye önem verilerek, ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalıdır
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır .

2.4.3. Aile İşletmelerinde Çatışmalar

Aile şirketlerinin liderleri, işletme ile ilgili problemler ortaya çıktığında bu konulara çok uzun zaman ayırmalarına karşın, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların işin verimini ne kadar etkileyebileceği konusuna neredeyse hiç önem vermemektedirler . Bu çatışmaların aktif bir şekilde çözümlenmesinden

²⁷ <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp>.

kaçınmak kutuplaşmalara sebebiyet vermekte ve kaybolan huzur işi olumsuz etkileyip şirketler yok olmaktadır .

Aileler potansiyel çatışmaları yönetmek ve olumsuz sonuçları asgariye indirmek amacıyla bunların ortaya çıkmasını önleyecek planlar oluşturmalıdırlar . Çatışmalar her zaman olumsuz olmayabilir.²⁸ Planlı ve akıllıca yönetildiğinde çatışmalar çok verimli olabilirler.²⁹ Bundan dolayı aileler, çatışmanın yıkıcı etkilerini yönetmenin yollarını öğrenmelidirler .

Çatışma yönetimi ile ilgili üç farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir .³⁰

- Kaçınma

Çatışmanın olduğunu bilinçli veya bilinçsiz olarak inkar ederek hiç karışmamaya çalışmak ya da bilmezden gelmektir . En zayıf çatışma yönetimi yaklaşımı olup ileriye yönelik potansiyel tehlikeler taşır .

- Havale

Çatışmanın varlığı kabul edilerek konunun çözümü üçüncü şahıslara bırakılmaktadır . Çatışmanın yönetiminde aile dışından aracı kullanarak işi bir anlamda kadere bırakmaktır .

- Yüz Yüze Gelmek

Çatışmaların yönetilmesi için en etkin yoldur. Taraflar, ortaya çıkan problemi beraber tespit ederek, nedenlerini yüz yüze tartışabilir ve alternatif çözümleri beraber oluştururlar . Böylece, çatışmaya konu olan sorunlar birikerek çözümsüzlük aşamasına gelmeleri daha en baştan engellenebilir .

²⁸ Antohny Buono , **A Primer on Organizational Behaviour** , John Wiley&Sons , US.A. , 1993,s.56.

²⁹ **A.e.**

³⁰ Andrew DuBrin , **Contemporary Applied Management** , Rchester Institute of Technology , Illinois , 1999, s.66-73.

Aile işletmelerinde çatışmaları önlemenin en etkin yolu güçlü bir iletişimidir .³¹ İletişimin olmaması , yanlış anlamalara ve önyargılara sebep olabilir . Aile şirketleri duygusal bir yapıya sahip olduğundan, aile fertleri olumsuz etkilenir ve huzursuzluk işe yansır .

Çatışma yönetiminde, aile işletmelerinin sıkça kullandığı diğer bir metot aile konseylerinin oluşturulmasıdır . Aile konseylerinin DuBrin'e göre temel amaçları ve ortak özellikleri şunlardır :³²

- Aile konseyleri, ailenin ele almak istediği konuları tartışma ve karara bağlama olanağı verir .
- Aile içi iletişimi arttırarak farklı algılamaları ortadan kaldırır . Dolayısıyla, aile bağlarının kuvvetli olmasına yardımcı olur .
- İletişimsizlikten kaynaklanan çatışma noktalarını, meseleler büyümeden ortadan kaldırma olanağı verir .
- Aile konseylerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır .
- Aile konseylerinin amacı şirketi yönetmek değil, aile fertlerini bilgilendirerek iletişimi arttırmaktır .
- Doğru kullanıldığında, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yardımcı olabilir .

Ailede şirketlerinde, ortaya çıkabilecek olası çatışma konularını belli ilkelere bağlamak için önerilen bir yol 'Aile Şirketi Anayasası ' oluşturulmasıdır .

Aile şirketi anayasası, şirketin sürekliliğini etkileyebilecek ve çatışmalara yol açabilecek muhtemel konuları üzerinde mutabık kalınacak ilkeler ve kurallar dizisine bağlamak üzere oluşturulan bir belgedir .³³

Aile içinde ortaya çıkabilecek tüm çatışma olasılıklarını önceden tahmin etmek mümkün değildir . Her aile için farklı konuları içerebilecek bu anayasa, aile

³¹ Buono , a.g.e.

³² DuBrin , a.g.e.

³³ A.e.

üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı şekilde yönetebilecek temel ilkeleri içeren bir rehber niteliğindedir .³⁴

2.5. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Geleceği

Girişimci ve dinamik birinci ve ikinci nesil aile şirketleri Türk ekonomisinin bugüne ulaşmasında çok önemli bir rol oynamıştır. Türkiye’deki aile şirketlerinin çoğu sağlam bilançoları ve nakit yapıları sayesinde bugüne kadarki hızlı büyümelerini büyük oranda kendileri finanse edebilmişlerdir . Aile şirketleri , iş ve aile içi ilişkileri yönetmek ve dengelemek sorunlarıyla karşı karşıya olduklarından ancak gerekli değişimleri gerçekleştirerek bu başarıları sürdürebilirler .

Geçmişte aile şirketlerini başarıya götüren stratejileri ve organizasyon yapıları, gelecekte, bu şirketler büyümeye, çeşitlenmeye ve globalleşmeye çalıştıkları zaman pek işe yaramayacaktır . Aile işletmelerinin hem finansal kaynaklar hem de yönetim kapasitesi açısından karşılaşacakları sınırlamalar, aile dışından kişilerin üst yönetime dahil edilmesini gerektirecektir . Bu nedenle aileden gelen yöneticiler, iş yaşamlarının ilk yıllarında onları başarılı kılan formüllerini iş dünyasının ve ailenin değişen kurallarına adapte etmek zorundadırlar .

Türkiye’de aile işletmelerinin gelecekte başarılı olabilmeleri için gerekli hususları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz .

- Az sayıda çekirdek işlerde yoğunlaşmayan şirketler uzun vadede sıkıntıya düşmektedirler . Hangi işlerde yoğunlaşılması gerektiğine karar verebilmek için, mevcut durumun yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekir. Birçok çekirdek işte yoğunlaşan aile işletmelerinde bu konuyla ilgili yapılan en yaygın açıklama, ailenin bireylerinin hobilerini başarılı işlere dönüştürme arzuları olmaktadır .

³⁴ A.e.

- Aileler iç pazarda rekabette nasıl etkileneceklerini ve uluslararası pazarlarda genişleme şanslarını iyi değerlendirmelidirler. Geleceğin iş dinamiklerini iyi anlayarak, savaşacakları alanları ve bunun için gerekli olan stratejileri belirleyebilirler .

- Dünya standartlarında performans düzeyini yakalamak için, seçilen çekirdek işlerde öncelikle rekabet düzeyi belirlenmelidir. “Benchmarking” uygulaması o işte rekabet edilebilirliği belirlemek açısından yararlı olacaktır .

- Türk aile şirketlerinde organizasyon yapıları ve beceriler genelde kendiliğinden oluşmuştur . Ancak, organizasyon büyürken bazı noktalara dikkat edilmelidir . Öncelikle, stratejik işlerle operasyonel işler ayırt edilerek günlük iş kararları delege edilmelidir . Bu şekilde, üst yönetim esas fonksiyonu olan yönlendirme, strateji ve vizyon oluşturmaya zaman ayırabilir .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇİÇEKÇİLİK

Tezin bu bölümü, girişimcilik profili ve aile şirketlerinin yönetim sorunlarının incelendiği araştırmanın konusu olan sektörle ilgilidir . Bu bölümde, sektörle ilgili temel bilgiler verilerek sektörün sorunlarından bahsedilecek ve dünya çiçek sektörüyle ilgili aydınlatıcı bilgiler özetlenecektir.

3.1. Çiçekçilik Sektörünün Tanımı

Süs Bitkileri Sektörü ,zirai ürünlerin altında izlenmekte ve kendi içinde Dış Mekan süs bitkileri , İç Mekan Süs Bitkileri , Doğal Çiçek Soğanları ve Kesme Çiçek olarak dört ayrı alt sektöre ayrılmaktadır .

Yerörtücüler , Bodur çalılar, Büyük çalılar, Ağaçcıklar ve Ağaçlar olarak ölçü ve dış görünüş yönünden yaşamları boyunca alacakları en son taç büyüklüğüne göre sınıflandırılan dış mekan süs bitkilerinin kullanımında da planlamaya ihtiyaç duyulması bu konunun bir bilim dalı haline gelmesine neden olmuştur . Son yıllarda dünyada meydana gelen hızlı çevre kirlenmesi sonucu tüm ülkelerde aşırı bir dış mekan bitkileri talebi olmuş ve birçok dünya ülkesi bu pazarı ele geçirmeye yönelmiştir. Sosyal, ekonomik, ve teknolojik alandaki gelişmeler, turizm hareketleri, peysaj planlamasının öneminin yaygınlaşması bu sektörde pazarlama ve üretim koşullarındaki gelişmeleri teşvik etmiştir .¹

¹ G.Binici , “Çiçekçilik ”, İzmir Ticaret Odası Yayınları , No:14 , İzmir , 1995 , s.1-5 .

Ev, büro, otel, fabrika ve çeşitli işyerlerinin dinlenme salonlarında iç mekan bitkisi olarak kullanılan saksılı bitkileri ve bunların üretim materyalleri olan çelikler, tohumlar ve yumruları kapsamakta olan iç mekan süs bitkileri salon bitkileri veya saksı bitkileri olarak da isimlendirilmektedir .²

Açıkta ve örtü altında kesme çiçek ürünlerini elde etmek amacıyla yetiştirilen bitkiler ile bu ürünlerin elde edilmesi, korunması, depolanması, işlenmesi, sınıflandırılması ve pazarlanması ile ilgili tüm faaliyetler “Kesme Çiçek” üretiminin konuları arasında yer almaktadır .³

‘Çiçek’ genel anlamda çiçek ve fideleri, saksı bitkileri, soğanlı bitkileri ve kesme çiçekleri kapsamaktadır .”Kesme çiçek” yetiştiriciliği, süs bitkileri alt sektörü içinde yer alan ve bu sektör içinde tüm dünyada hem üretim hacmi ve hem de ekonomik değer olarak en geniş yere sahip olan faaliyet alanıdır . “Kesme çiçek” kavramı, bu amaçla yetiştirilen bitkilerin çiçek veya goncalarının taze , kurutulmuş , boyanmış, ağartılmış, dolgu maddeleriyle desteklenmiş veya başka bir biçimde kullanıma sunulmuş durumlarını ifade etmektedir . Çiçek soğanları, gerek saksılı bitkiler , gerekse kesme çiçekler için gerekli olan üretim materyalidir . Süs bitkileri içinde en önemli yere sahip olan kesme çiçekler ise buket, sepet, çelenk yapımında kullanılmak üzere kesilmiş taze çiçekler olarak tanımlanır .⁴

3.1.1. Türkiye Kesme Çiçek Sektörü

Türkiye’de çiçek yetiştiriciliği ile ilgili faaliyetlerin tarihi Osmanlı İmparatorluğunun bir dönemi olan Lale Devrine kadar uzanmaktadır . Cumhuriyetin ilanından sonraki yıllarda büyük şehirlerin kesme çiçek ihtiyacını karşılamak

² A.e .

³ Bave Gould , **Floraculture International** , Illinois , September 1996 , s.1-4 .

⁴ Donna Hall , **Flower Trade Journal** , London , April ,1997, s.33 .

amacıyla uygun yörelerde üretime başlanmıştır . Bu üretimim amacı ihracattan ziyade iç talebi karşılamaya yönelik olmuştur .

Türkiye’de 1940’lı yıllardan itibaren üretilen çiçeklerin kesme çiçek olarak pazarlanmasına başlanmıştır .Toplam 20 ilde süs bitkileri üretimi yapılmaktadır . 1999 yılı itibari ile ülkemizde süs bitkilerine ayrılan sera varlığı 15 bin dekar civarındadır ve süs bitkileri üretimi yapılan alanın % 53’ünde kesme çiçek üretimi yapılmaktadır . Mevcut süs bitkileri üretim alanlarının % 51’inde açıkta üretim yapılırken , %40’ı plastik ile örtülü seralardan , %9’u cam seralardan oluşmaktadır. Türkiye’de toplam 7957 dekar alanda kesme çiçek üretimi yapılmaktadır .⁵

Ticari anlamda kesme çiçeğe yönelik olarak yapılan üretimin yoğunlaştığı iller şu şekilde sıralanabilir : İzmir , Antalya , İstanbul , Yalova , Bursa , Adana , Muğla , Aydın , Kocaeli , Hatay . İklim özellikleri açısından büyük avantajlara sahip olan ülkemizde ticari anlamda kesme çiçek üretimi yirminci yüzyılın ilk yarısının sonlarında İstanbul ve Yalova çevresinde başlamış ve daha sonra Ege ve Akdeniz bölgelerine yayılmıştır .

3.1.2.Türkiye’de Kesme Çiçek Üretimi Ve İhracatı

Türkiye ticari amaçla kesme çiçek üretimine 1900’lü yılların başlarında geçilmiştir . Bu dönemlerde kesme çiçek üretimi büyük tüketim merkezlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmuştur . İlk kesme çiçek üretimine Yalova’da başlanmıştır .

Türkiye’nin kesme çiçek ihracatı ve ihracata yönelik üretimi 1984-1985 sezonunda başlamış ve artarak devam etmektedir . Sektörün ana üretim kalemini spray karanfil oluşturmaktadır . Diğer türler ise standart karanfil, kasımpatı, cipsofila, gerbera, gül, solidago, iris gibi çiçeklerden oluşmakta , ancak sektörde

⁵ N.Özkırım , “**Kesme Çiçek Sektörünün Dünü Bugünü** ” , Antalya Ticaret Odası , Antalya ,1999, s.12 .

faaliyet gösteren firmalardan bir kısmı ihracatta ürün çeşitlemesine gitmektedir. İhracata yönelik kesme çiçeğin % 87'si Antalya'da üretilmekte , geri kalan üretimin % 9'u Mersin ve Adana'da , % 4'ü ise İzmir'de gerçekleşmektedir .⁶

Sektörde faaliyet gösteren aile işletmelerinde mevcut altyapı yeterli olmayıp teknik bilgi düzeyi eksik olmasına karşın ihracata yönelik yetiştiricilikte , özellikle 1985 yılından sonra gerek üretimde gerekse hasat sonrası işlemlerde modern teknikler kullanılmaya başlanmıştır . Dış pazarlarda sürekliliği sağlamak ve rekabet edebilmek için kullanılan teknolojilerin sürekli yenilenmesi ve değişik türlerin üretimine geçilerek ürün çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir .

İhracata yönelik kesme çiçekçilik sektörünün gelişmesi ve içinde bulunduğu sorunlarının çözümlenebilmesi için , ihracata yönelik kesme çiçek üreten firmalar karşılaşılabilecekleri risk ve belirsizlikleri azaltmaları için , hangi çiçek çeşitlerini , ne kadar ve ne zaman üreteceklerine doğru olarak karar verebilmelidirler . Bunun için, gerekli bağlantıları önceden kurmaları ve dünya piyasalarını takip etmeleri gerekir .

3.2. Dünya Kesme Çiçek Sektörü

Süs bitkileri içinde yer alan diğer faaliyet alanlarında olduğu gibi “Kesme Çiçek” yetiştiriciliği de yirminci yüzyılın başlarından sonra önem kazanmaya başlamış ve özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra bir çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke için önemli bir sektör durumuna gelmiştir .⁷

Hollanda gibi bu konuda ileri gitmiş ülkeler ekolojik dezavantajlarına karşın geliştirdikleri yapay ortamlar ve teknolojilerle , Kolombiya , İsrail , İtalya , İspanya ve Kenya gibi ülkeler ise sahip oldukları ekolojik avantajları kullanarak dünya kesme çiçek pazarında önemli paylara sahip olmuşlardır .

Dünya kesme çiçek ticaret hacmi 3,5 milyar dolar düzeyindedir . Kesme çiçek ticaretinde en büyük payı Hollanda almaktadır . Hollanda'nın kesme çiçek ihracatı 1,5 milyar dolardır . Hollanda sahip olduğu mükemmel dağıtım ağı ve konumu itibariyle hem ihracatta hem ithalatta dünya fiyatlarının oluşumuna büyük etkide bulunmaktadır .Kolombiya , İsrail , Tayland , Kenya , Ekvator ve İtalya diğer önemli ihracatçı ülkelerdir . Bu ülkelerin toplam dünya ihracatından aldıkları pay %22.6 dır . Türkiye ise % 0.4 gibi oldukça düşük bir paya sahiptir . Dünya kesme çiçek

⁶ Özkan Karagüzel , “Türkiye’de Çiçek Üretimi ”, Derim Dergisi , Antalya , 1997 , s.7.

⁷ IGM , **Kesme Çiçekçilik** , Kasım 1997 , s.2 .

ithalatında en önemli pazar Almanya'dır . Bu ülkeyi İngiltere, ABD, Fransa , Hollanda ve İsviçre izlemektedir. .⁸

Dünyanın önde gelen kesme çiçek üretici ve ihracatçı ülkeleri şunlardır :

1. Hollanda

1994 yılı verilerine göre sekiz bine yakın işletmede üretilen çiçekler yüzden fazla ülkeye ihraç edilmektedir .⁹ Hollanda dünyanın en önemli ithalatçısı olduğu gibi aynı zamanda ihracatçısı konumundadır .

2. Kenya

Sprey karanfil kesme çiçekçiliği konusunda dünyada anahtar rolü oynamaktadır. Bu ülkede kesme çiçek üreten 100 ün üzerinde işletme bulunmaktadır .¹⁰ Kırk çeşit gülün yetiştirildiği Kenya'da gülün çiçek yetiştiriciliğinde özel bir önemi bulunmaktadır . Dünya kesme çiçek ticaretinde önemli rolü olan ülkelerden biridir . İşgücünün ucuzluğu , hava taşımacılığının avantajı , uygun iklim koşulları nedeniyle yeni çiçek çeşitlerinin kolayca yetiştirilebilmesi Kenya'da çiçekçiliğin gelişmesine yardımcı olmuştur .

3. İsrail

Çiçekçilik İsrail tarımsal üretiminin % 7'sini oluşturmaktadır .Türkiye'de yetiştirilen karanfillerin fidelerinin büyük bir bölümü İsrail'den ithal edilmektedir. Ürettiği çiçeğin % 90'ını ihraç etmektedir .¹¹

⁸ Mayer Doll , **Floraculture** , United States , 1997 , s.12 .

⁹ Gisela Bench , **Flower Trade Journal** , Holland , 2001 , s. 1-2.

¹⁰ B. Heins , **“Kenya Poised for Growth Even in a Tight World Market ”** , Floraculture , March 1997 , s.7.

¹¹ C.Olentina , **“A key Industry for Israel”** , **Floraculture International** , Illinois , March , 1997 , s..3 .

4. Kolombiya

Hollanda'dan sonra dünyanın en fazla çiçek ihracatı yapan ülkesidir . Kolombiya tarımının muzdan sonra en önemli üretim dalı kesme çiçektir . Kesme çiçek ihracatının çoğunu Amerika'ya yapmaktadır .¹²

3.3. Kesme Çiçek Sektöründe Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Türkiye'de kesme çiçek yetiştiriciliğinin gelişmesi başlangıçta tam anlamıyla üreticilerin kişisel gayretleriyle oluşturdukları üretim ve pazarlama sistemiyle başlamıştır . 1984 yılından sonra ihracata yönelik üretim yapmak üzere ihtisaslaşmış işletmelerin kurulması , bu işletmelerin yurtiçinde ihtiyaç duyulan teknoloji , bitkisel materyal, bilgi ve deneyim konusunda dış ülkelerle işbirliğine gitmeleri ile bu durum kısa süre içerisinde iç piyasa için üretim yapan işletmelere de yansımıştır .

Aşağıda sektörle ilgili temel sorunlar ana hatlarıyla değerlendirilecek ve çözüm önerileri sunulacaktır .

- Bitkisel Üretim Materyali : Sektör bitkisel üretim materyali açısından dışa bağımlıdır , tohum başta olmak üzere , Türkiye'de üretilmeyen fide ve soğanlar gibi üretim materyallerinin çoğu ithalat yoluyla karşılanmaktadır .¹³ Bu durum maliyetler açısından ağır yükler getirmektedir .
- Ulaşım ve Nakliye : Ulaşım ve nakliye sorunları kesme çiçek ihracatının en önemli problemleridir. Havayolu taşımacılığının ülkemizde yeterince gelişmemiş olması , bu gelişimi tamamlamış olan rakip ülkeler karşısında bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Karayolu taşımacılığında ise ülkemizde kısıtlı

¹² A.e .

¹³ Tufan Sayın , “Türkiye’de Tarım Ürünlerine Yönelik Dış Satım Teşvikleri”, Tarım Ekonomi Kongresi , Adana , Eylül ,1996 s.7-9.

sayıda bulunmakta olan özel frigorifik kamyonların kullanılması zorunluluğu da yüksek maliyetleri beraberinde getirmektedir .

- Üretim Yöntemi – Teknoloji : Kesme çiçek sektöründe özellikle ihracata yönelik üretim yapan işletmelerin sürekli kullandıkları teknolojiyi yenilemeleri , yeni pazarlara yönelmeleri , kapasitelerini ve çiçeklerin kalitesini optimum düzeye çıkarmaları gereklidir .Yurtdışında bu sektörde faaliyet gösteren şirketler devletle entegre bir çalışma süreci içinde oldukları halde , ülkemizde çoğu aile şirketi olan bu işletmeler hem devletten yeterli desteği göremedikleri hem de dış etkenlere ve değişimlere çok açık olmadıklarından , yurtdışında rekabet gücü , yurtiçinde de kalite açısından istenen düzeye gelinebilmiştir .
- Mevsimsellik : Kesme çiçek üretiminin sezonu Ekim ayında başlamakta ve Mart ayına kadar sürmektedir . Bu sezonun dışında kalan zamanlarda özellikle yaz aylarında fiyatlar çok düşük düzeylerde kalmakta , üreticiler bir sonraki sezona hazırlanmak için finansman sıkıntısı çekmektedirler .
- Rekabet : Sektörün pazarlama ve satış işlemlerini yürütmekte olan kooperatiflerde düzenlenen mezatlara katılan üreticiler arası rekabet çok yoğundur . Mezata mesafe olarak yakınlık avantajını ya da teknolojik imkanlarını kullanarak fazla ürün arzı ile rakipler birbirlerini elimine etmektedirler . Dolayısıyla , büyük üreticilerin yaşama şansı artmaktadır .
- Karlılık : Kesme çiçek ürünlerinin fiyatları mezatlarda perakendeciler tarafından açık arttırma usulü belirlendiğinden , fiyatlarda bir istikrar sağlanamamaktadır . Bu sektörde kazanç elde eden kesim fiyatlandırmada sınırlanmamış olan perakendeciler olmakta , üreticilerin kazançları piyasaya arz edilen ürün miktarına göre belirlenmektedir .

- Dönemsellik : Fiyatlar , Ocak-Şubat aylarında artmakta , yaz aylarında ise düşüş göstermektedir . Yurtiçi talepler Anneler Günü , Yılbaşı , Sevgililer Günü gibi özel günlerde artmaktadır .

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve örneklem seçiminden bahsedilerek, anket sorularının niteliği ve verilerin analiz yöntemi ayrıntılı olarak açıklanacaktır . Bunu takiben, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri incelenecek ve araştırmanın hipotezleri tanımlanacaktır. Araştırmanın yürütülmesi maksadıyla hazırlanan anket formunun sorularına ilişkin istatistiksel analizler ve bulguların değerlendirilmesiyle çalışma tamamlanacaktır .

4.1. Araştırmanın Amacı , Kapsamı Ve Yöntemi

Bu bölüm araştırmayı tanıtmak amacıyla giriş niteliğinde olup, araştırmanın neden ve nasıl yapıldığının özeti niteliğindedir .

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, sektörde girişimci nitelikli çiçek üreticilerinin demografik unsurları dikkate alınarak girişimcilik profilinin ortaya çıkartılması ve sektördeki aile işletmelerinin yönetsel sorunlarını belirleyip çözüm önerileri getirmektir. Teorideki girişimcilik ve aile işletmeleri ile ilgili ilke ve fikirlerin girişimci nitelikli çiçek üreticileri üzerinde ne ölçüde geçerli olduğu tespit edilecektir .

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada anket ve yüz yüze görüşme yöntemleriyle Türkiye'de faaliyette bulunan çiçek üreticilerinin girişimcilik özellikleri belirlenmeye çalışılacaktır . Seçilen örneklerin, ana kütlelin özelliklerinin tümünü yansıtmaları için örneklem seçimi İhracatı Geliştirme Merkezinin resmi kaynaklarından yapılmıştır. Farklı bölgelerden gelen çiçek üreticilerinin girişimcilik profiline ilişkin hipotezleri test etmek amacıyla yürütülecek araştırmanın kapsamına Antalya, Adana, İzmir, Yalova, Mersin , illerindeki üreticiler alınmıştır .

4.2. Verilerin Toplanması Ve Örneklem Seçimi

Araştırmada, verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analiz teknikleri ile çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacı ile anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerin tamamı yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır . Sektörde girişimci nitelikli aile işletmeleri öncelikle tespit edilmiştir. Sektörün doğal karakterinden dolayı bu işletmeler Yalova, Adana, İzmir, Antalya, Mersin illerinde yoğunlaşmaktadır . Sektör kayıtlarından, saha çalışmalarından , bu araştırmanın kapsamına girebilecek sektörde faaliyet gösteren işletme sayısının 70 civarında olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, 60 işletme sahip/yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüş ve anket uygulanmıştır . Eksik bilgi içeren 10 anket formu iptal edilmiş olup, diğer 6 anket türlü nedenlerden değerlendirmeye uygun bulunmamıştır. Böylece, araştırmamızın değerlendirme aşamasına girebilecek anket sayısı 44 olarak belirlenmiştir .

4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Girişimcilik profili ve yönetsel sorulara ilişkin değişkenler, araştırmanın bağımlı değişkenleri olup, anket formunun ilk iki bölümünün sorularına ait değişkenler araştırmanın bağımsız değişkenleridir .

4.3.1. Bağımlı Değişkenler

Girişimci kişilik özellikleri

- Risk almak
- Değişim yaratma arzusu
- Zengin olma arzu
- Fırsat yaratmak
- Başarma arzusu
- İşkoliklik
- Sorumluluk
- Ödülleme arzusu
- Mükemmelliyetçilik
- Optimistlik
- Kendine güven
- Yalnızlık
- Bağımsız olma arzusu
- Maceraperestlik
- Çalışkanlık
- Kararlılık
- Vizyon
- Rol Modeli
- Hayallerini gerçekleştirme arzusu
- Ertelememek
- Çabuk karar alma özelliği
- Uygulayıcılık
- Sabırlılık
- Detaycılık
- Yenilikçilik

Yönetim Süreci Ve Sorunları

- Profesyonel yöneticilere bakış açısı
- İletişim
- Nitelikli personel
- Personelin eğitimi
- Örgütlenme
- Çatışma
- Kararlara katılma
- İşletmenin yapısal sorunları
- İhtisaslaşma
- Planlama
- Koordinasyon
- Stratejik Planlama
- Denetim

4.3.2.Bağımsız Değişkenler

- Girişimcilerin yaşları
- Girişimcilerin eğitim düzeyleri
- İhracat potansiyelleri
- Ailede girişimci
- Yaşamlarının geçtiği yer
- Kendi işletmesini kurmuş Anne / Baba
- İlk işletmeyi kurma yaşı
- Ailesinin kurduğu işletmeyi devam ettirenler
- İşletmenin büyüklüğü

4.4. Soruların Niteliği

Anket formu soruları, genel kurallar çerçevesinde hazırlanmıştır . Form dört kısımdan oluşmaktadır. Ancak, doğal olarak bu kısımlar ayrı ayrı belirtilmemiş, anketin cevaplandırılmasına ve anlaşılmasına en uygun olacak şekilde yerleştirilmiştir . Anket formunun birinci kısmında demografik sorularla, anketi cevaplayanların konuyla ilişkili bazı karakteristik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümdeki sorular genel olarak, araştırma konusuna ilişkin girişimcilerin özgeçmişlerine yöneliktir. Üçüncü bölümdeki sorular likert ölçeğine göre hazırlanmış olup girişimcilik profilinin ortaya çıkartılması amacıyla sorulmuştur. Son bölüm ise, işletme özellikleri, yönetim süreci ve yönetsel sorunların belirlenmesine ilişkin hazırlanmıştır .

Soru 1 – Soru 18 : Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerine Yönelik Sorular

Soru 19 – Soru 59 : Girişimcilik Profilinin Test Edilmesine Yönelik Bağımlı Değişkenlere İlişkin Sorular

Soru 19 : Mükemmelliyetçilik / Detaycılık

Soru 20 : Optimistlik

Soru 21 : Yalnızlık

Soru 22 : Bağımsız Olma Arzusu

Soru 23 : Çalışkanlık

Soru 24 : Kararlılık

Soru 25 : Vizyon

Soru 26 : Yenilikçilik

Soru 27 : İşkoliklik

Soru 28 : Hayallerini Gerçekleştirme Arzusu

Soru 29 : Rol Modeli Olma

Soru 30 : Ertelememek

Soru 31 : Çabuk Karar Verme Özelliği

Soru 32 : Risk Almak

Soru 33 : Fırsat Yaratmak

Soru 34 : Sabırlılık

Soru 35 - Soru 59 : Diğer Girişimci Kişilik Özelliklerini Test Etmeye
Yönelik Sorular

Soru 60 - Soru 72 : Yönetim Süreci Ve Yönetmel Sorunların Test
Edilmesine İlişkin Bağımlı Değişkenlere Yönelik Sorular

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

- **H1.** Girişimcilerin ilk işletmelerini kurma yaşları ile bağımsız olma arzuları arasında benzerlik vardır .
- **H2.** Ailelerinde girişimci olanların risk almaya eğilimleri daha fazladır .
- **H3.** Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle hayallerini gerçekleştirme arzuları arasında ilişki vardır .
- **H4.** Ailesinin kurduğu işletmeyi devam ettirenlerin rol modeli olma özellikleri daha yüksektir .
- **H5.** Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle risk alma eğilimleri arasında farklılık vardır .
- **H6.** İhracat yapan girişimcilerin risk almaları ile ilgili anlamlı benzerlik vardır .

- **H7.** Girişimcilerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile işletme büyüklüğü arasında benzerlik vardır .

4.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 9.00 for Windows paket programından yararlanılmıştır.Veriler doğal olarak deskriptif (tanımlayıcı) ve çıkarımsal istatistiksel yöntemler kullanılarak analize tabi tutulmuştur.Çalışmada formüle edilen tüm hipotezlerde bir nominal ve aralıklı (interval) düzeyde ölçülen değişkenler arasındaki bağıntının gücünü göstermesi açısından Ki-Kare analizleri uygulanmıştır.

Frekans Dağılımları : Soru 1 - Soru 72

Ki-Kare Testi

Soru 7 – Soru 22

Soru 14 – Soru 32

Soru 17 – Soru 28

Soru 18 – Soru 29

Soru 17 – Soru 32

Soru 16 – Soru 32

Soru 8 – Soru 64

4.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde anket sorularına ilişkin frekans dağılımları ve Ki-Kare istatistik yöntemlerinin neticeleri değerlendirilecektir .

4.7.1. Frekans Dağılımları

Bu bölüm araştırmanın kapsamına yönelik tüm sorulardan elde edilen neticelerin dağılımına ilişkindir .

4.7.1.1. Anketin İlk Bölümünün Değerlendirilmesi

Bu bölüm demografik sorularla girişimcilerin konuyla ilişkili bazı karakteristik özelliklerinin belirlenmesine yönelik oluşturulan tablolardan ibarettir .

Tablo A-1 Girişimcilerin Yaş Dağılımı

	f	%
18 - 20	1	2,3
26 - 30	3	6,8
31 - 35	7	15,9
36 - 40	25	56,8
41 - 45	2	4,5
45 - 50	1	2,3
51 +	3	6,8
Cevapsız	2	4,5
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi araştırmaya katılanların yarısından fazlası orta yaş grubuna dahildir .

Tablo A-2 Girişimcilerin Cinsiyet Yapısı

	f	%
Erkek	38	86.4
Kadın	5	11.4
Cevapsız	1	2.3
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki dağılıma göre araştırmaya katılan girişimcilerin çoğunluğu erkektir. .

Tablo A-3 Eğitim Düzeyi

	f	%
Lise	18	40.9
Üniversite	25	56.8
Yüksek Lisans	1	2.3
Toplam	44	100.0

Eğitim düzeylerine baktığımızda, yarından fazlası üniversite mezunu olup geriye kalanlar lise mezunudur .

Tablo A- 4 Yabancı Dil Bilme Durumu

	f	%
Bilmiyorum	14	31.8
İngilizce	24	54.5
En az iki yabancı dil	2	4.5
Cevapsız	4	9.1
Toplam	44	100,0

İngilizce bilenler yarından fazlasını oluşturmakta, yabancı dil bilmeyenler üçte bir oranındadır .

Tablo 5 Girişimcilerin Babalarının Eğitim Durumu

	f	%
Lise	24	54.5
Üniversite	17	38.6
Yüksek lisans	2	4.6
Cevapsız	1	2.3
Toplam	44	100.0

Ailelerin eğitim durumuna baktığımızda, öncelikli olarak lise ve üniversite dağılımını görmekteyiz .

Tablo A-6 Baba Mesleği

	f	%
Devlet Memuru	8	18.2
Özel Sektör	4	9.1
Serbest Meslek	14	31.8
Kendi İşletmesi	18	40.9
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki tabloya göre ankete cevap verenlerin ailelerinin çoğunluğu kendi işletmesi olan veya serbest meslek grubuna dahildirler

Tablo A-7 Girişimcilerin İlk İşletme Kurma Yaşları

	f	%
20-30	33	75,0
30-40	10	22,7
40-50	1	2,3
Toplam	44	100,0

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurma yaşlarının ise ağırlıklı olarak otuzlu yaşlar olduğu görülmektedir.

Tablo A-8 İşletmede Toplam Çalışan Sayısı

	f	%
- 50	39	88,6
50 - 100	4	9,1
200 +	1	2,3
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki dağılım işletmede toplam çalışan sayılarının ağırlıklı olarak elli civarında olduğunu göstermektedir .

Tablo A-9 Girişimcilerin Meslek Grubu

	f	%
Ziraat Mühendisi	13	29,5
Çiftçi	5	11,4
Mimar	1	2,3
İşletme-İktisat	7	15,9
Diğer	12	27,3
Cevapsız	6	13,6
Toplam	44	100,0

Dahil oldukları meslek grubuna göre ayırım yapıldığında, ziraat mühendisleri, çiftçiler ve işletmeciler çoğunluğu oluşturmakta, geriye kalan yüzde otuzluk bir kesimin diğer meslek gruplarına dahil oldukları gözlenmektedir .

4.7.1.2. Anketin İkinci Bölümünün Değerlendirilmesi

Bu bölümle ilgili değerlendirme, araştırmanın konusuna yönelik kişisel sorularla ilgilidir .

Tablo B-1 İşletme Kuruluşundaki Deneyim

	f	%
Evet	30	68,2
Hayır	14	31,8
Toplam	44	100,0

Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun işletme kurulduğunda deneyimlerinin olduğu görülmektedir.

Tablo B-2 İşletmenin Kurulduğu İlk Yılda Faaliyetlerin Gerçekleşmesini Sağlayacak Yeterli Finansal Gücün Olup-Olmadığı

	f	%
Evet	10	22.7
Hayır	34	77.3
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki dağılıma göre ankete cevap verenlerin işletmelerini kurdukları ilk yılda yeterli finansal güçleri yoktur .

Tablo B-3 İşletme Kurulurken Aileden Maddi Destek Alınıp-Alınmadığı

	f	%
Evet	9	20,5
Hayır	35	79,5
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki dağılımdan anlaşılacağı gibi, ankete katılanların çoğunluğu işletme kurulurken ailelerinden maddi destek almamıştır .

**Tablo B-4 İlk İşletme Kurulurken
Sermayenin Sağlanma Biçimi**

	f	%
Kendi Birikimim	18	40.9
Ailemden	6	13.6
Banka Kredisi	4	9.1
Üçüncü Şahıslara Borçlanarak	3	6.8
Kendi Birikimim + Ailem	4	9.1
Kendi Birikimim + Banka Kredisi	3	6.8
Ailem + Banka Kredisi	2	4.5
Banka Kredisi + Üçüncü Şahıslara Borçlanarak	1	2.3
Kendi Birikimim + Ailemden + Banka Kredisi	1	2.3
Ailemden + Banka Kredisi + Üçüncü Şahıslara Borçlanarak	2	4.5
Toplam	44	100.0

İlk işletme kurulduğunda ailelerinden maddi destek almayanlar önemli bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Sermayelerini nasıl sağladıklarıyla ilgili başvurulan kaynaklar çok çeşitli olup, yarıdan azı sadece kendi birikimlerini kullandıklarını belirtmişlerdir .

Tablo B-5 Ailede Girişimcinin Olup- Olmadığı

	f	%
Evet	32	72.7
Hayır	12	27.3
Total	44	100.0

Ailelerinde girişimci olanlar çoğunluğu teşkil etmektedir .

Tablo B-6 İlk İşletme Kuruluna Kadar Yaşamın Geçtiği Yer

	f	%
Kırsal Kesim	8	18.2
Büyük Şehirler	34	77.3
Kırsal Kesim + Büyük Şehirler	1	2.3
Büyük Şehirler + Yurtdışı	1	2.3
Toplam	44	100.0

Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun ilk işletmelerini kurana kadar yaşamlarının büyük şehirlerde geçtiği gözlenmektedir .

Tablo B-7 Yıllık Ortalama İhracat (000 \$)

	f	%
-100	8	18.2
100 -500	1	2.3
500- 1000	2	4.5
1000 +	12	27.3
Cevapsız	21	47.7
Toplam	44	100.0

Yıllık ihracatla ilgili soruya yarıya yakını cevap vermemiş olup, ankete katılanların yaklaşık üçte birinin yıllık ihracatları bir milyon doların üzerindedir . İhracat yapanların yarıya yakınının ihracatları yüz bin dolar civarındadır .

Tablo B-8 İlk İşletmeyi Kurmada En Fazla Etkili Olan Faktör

	f	%
Kendi Kendimin Patronu Olma	31	70,4
Daha Fazla Para Kazanma	7	15,9
Aile Geleniğini Devam Ettirme + Topluma Faydalı Olma Arzusu	3	6,9
Topluma Faydalı	3	6,8
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki dağılıma göre ankete katılanların ilk işletmelerini kurmalarında en önemli faktör kendi kendilerinin patronu olma arzusudur .

Tablo B-9 Ailenin Kurduğu İşletme mi Devam Ettiriliyor

	f	%
Evet	14	31.8
Hayır	29	65.9
Cevapsız	1	2.3
Toplam	44	100.0

Girişimcilerin yarısından fazlası ailelerinin kurduğu işletmeyi devam ettirmektedir .

4.7.1.3. Girişimcilik Profiline İlişkin Değerlendirme

Bu bölümdeki soruların her biri ankete katılanların girişimcilik profilleri hakkında fikir edinmek için derlenmiş sorulardır . Tablo C-1 ' den Tablo C-17 'ye kadar olan tablolarda, girişimcilik profiline ilişkin değerlendirilmek istenen tüm özellikler mevcuttur .

**Tablo C-1 Ayrıntılara Girerim,
Her Türlü Ayrıntı ile İlgilenirim**

	f	%
Tamamen	21	47.7
Çok	19	43.2
Oldukça	3	6.8
Az	1	2.3
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki dağılıma göre ankete katılanların mükemmelliyetçi ve detaylara önem veren yapıya sahip olduklarını söyleyebiliriz .

**Tablo C-2 Zaman Zaman Olacak
Sorunlardan Yılmam. Krizlerden Her
Zaman Fırsat Doğacağını Düşünürüm**

	f	%
Tamamen	32	72.7
Çok	6	13.6
Oldukça	3	6.8
Az	2	4.5
Hiç	1	2.3
Toplam	44	100.0

Girişimcilerin hayata bakış açıları irdelendiğinde optimistlik kuvvetle gözlenmektedir .

**Tablo C-3 İş Hayatımda Zor
Günlerde Yalnızlık Duygusu Yaşadım**

	f	%
Tamamen	15	34,1
Çok	1	2.3
Oldukça	2	4.5
Az	5	11.4
Çok Az	2	4.5
Hiç	19	43.2
Toplam	44	100.0

Anketi cevaplayanların iş hayatında yalnızlık yaşayıp yaşamadıkları konusunda çok önemli bir ip ucu yoktur .

**Tablo C-4 Kendi Kararlarımı
Kendim Vermekten Hoşlanırım**

	f	%
Tamamen	37	84.1
Çok	2	4.5
Oldukça	5	11.4
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki dağılım bağımsız olma arzularının çok yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo C-5 Başarıyı Yakalamak İçin Çok
Çalışmanın Gerekli Olduğunu Düşünüyorum**

	f	%
Tamamen	38	86.4
Çok	5	11.4
Az	1	2.3
Toplam	44	100.0

Anketi cevaplayanların, başarıyı yakalamak için çalışmaya çok önem verdikleri gözlenmektedir .

Tablo C- 6 İnandığım İşlerden Geri Dönmem İçin Beni Kimse Asla Vazgeçiremez

	f	%
Tamamen	18	40.9
Çok	5	11.4
Oldukça	2	4.5
Az	4	9.1
Çok Az	2	4.5
Hiç	13	29.5
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki tabloya göre, kararlılık konusunda önemli bir yığılma görülmemektedir.

Tablo C-7 Önümüzdeki Üç Yıl İçinde Daha İyi Bir Yerde Olmayı Düşünürüm

	f	%
Tamamen	32	72.7
Çok	6	13.6
Oldukça	4	9.1
Az	1	2.3
Hiç	1	2.3
Toplam	44	100.0

Ankete cevap verenlerin güçlü bir vizyona sahip oldukları gözlenmektedir .

Tablo C-8 Sık Sık Yeni Fikirler Geliştiririm. Çevrede Yeni Fırsat ve Tehditlerin Oluştüğünü Sürekli İzlerim

	f	%
Tamamen	<i>20</i>	<i>45.5</i>
Çok	<i>3</i>	<i>6.8</i>
Oldukça	<i>4</i>	<i>9.1</i>
Az	<i>13</i>	<i>29.5</i>
Hiç	<i>4</i>	<i>9.1</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Ankete katılanların yarısından fazlası ‘yenilikçilik’ özellikleriyle ilgili olumlu bir tavır sergilemişlerdir .

Tablo C-9 İşim Ailem Kadar Önemlidir

	f	%
Tamamen	<i>22</i>	<i>50.0</i>
Çok	<i>5</i>	<i>11.4</i>
Oldukça	<i>15</i>	<i>34.1</i>
Hiç	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Yukarıdaki tablodaki dağılım , ankete cevap verenlerin çoğunluğunun işlerini aileleri kadar önemsedikleri yani bir anlamda ‘işkolik’ olduklarını söylemektedir .

Tablo C-10 Sürekli Geliştirilen İş Fikirlerini Uygulamaya Koyarım

	f	%
Tamamen	25	56.8
Çok	9	20.5
Oldukça	5	11.4
Az	2	4.5
Çok Az	2	4.5
Cevapsız	1	2.3
Toplam	44	100.0

Ankete katılanların çoğunluğu, hayallerini gerçekleştirme arzularının çok yüksek olduğunu ifade etmektedirler .

Tablo C-11 Çevremdeki İnsanlara, Benim Hayata Bakışımın,İşteki Tutumlarımın, Girişimcilik Özelliklerimin Örnek Teşkil Ettiğini Düşünürüm

	f	%
Tamamen	17	38.6
Çok	21	47.7
Oldukça	3	6.8
Çok Az	1	2.3
Hiç	1	2.3
Cevapsız	1	2.3
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki dağılım, ankete cevap verenlerin ‘Rol Modeli’ olma özelliklerinin olduğunun bir göstergesidir .

**Tablo C-12 Planladığım İşleri Mutlaka
Gününde Yaparım. Sorunlar Olsa da
Üstesinden Gelmekten Hoşlanırım**

	f	%
Tamamen	33	75.0
Çok	6	13.6
Oldukça	4	9.1
Az	1	2.3
Toplam	44	100.0

Ankete cevap verenlerin planladıkları işi ertelemeyen yapma eğiliminde oldukları gözlenmektedir .

**Tablo C-13 İşimle İlgili Kararları
Fazla Düşünmeden Veririm**

	f	%
Tamamen	3	6,8
Çok	1	2,3
Oldukça	4	9,1
Az	9	20,5
Çok Az	6	13,6
Hiç	21	47,7
Toplam	44	100,0

Çabuk karar verme özelliklerini anlamak için hazırlanan bu soruda olumsuz bir dağılım gözlenmektedir .

Tablo C-14 Şans Oyunları Oynamaktan Hoşlanırım, Başarısızlık Riski Taşıyan İşlere Girmekten Çekinmem

	f	%
Tamamen	1	2,3
Çok	3	6,8
Oldukça	4	9,1
Az	3	6,8
Çok Az	7	15,9
Hiç	26	59,1
Toplam	44	100,0

Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun büyük riskler almaktan çekindikleri gözlenmektedir .

Tablo C-15 Başkalarından Önce Fırsatları Görür ve Değerlendiririm

	f	%
Tamamen	13	29.5
Çok	6	13.6
Oldukça	20	45.5
Az	1	2.3
Çok Az	2	4.5
Hiç	2	4.5
Toplam	44	100.0

Ankete katılanların verdikleri cevaplardan fırsat yaratma niteliklerinin olduğunu anlamaktayız .

Tablo C-16 İŖe Başladığımda Başarisızlık Olsa Bile Beklemeyi Göze Alırım. Bugünden Yarına Hemen Başarılı Olmayı Düşünmem

	f	%
Tamamen	31	70.5
Çok	8	18.2
Oldukça	4	9.1
Çok Az	1	2.3
Toplam	44	100.0

Yukarıdaki tablodan ciddi anlamda sabırlılık özelliği tespit edilebilir .

Tablo C-17 Eleştirilerden Yararlanarak, Fikirlerimi Geliştirmeye çalışırım

	f	%
Tamamen	20	45.5
Çok	9	20.5
Oldukça	15	34.1
Toplam	44	100.0

Ankete katılanlar eleştiriye açık bir kişilik yapısını temsil etmektedirler .

Tablo C-18 Problem zerken, Yeni Yöntemleri Uygulamaya çalışırım

	f	%
Tamamen	26	59.1
Çok	13	29.5
Oldukça	5	11.4
Toplam	44	100.0

Anketi cevaplayanların tamamı yaratıcı bir özellik göstermektedirler .

Tablo C-19 Uzmanlık Alanım Dışındaki Sorunlarla İlgilenmekten Zevk Alırım

	f	%
Tamamen	5	11,4
Çok	5	11,4
Oldukça	8	18,2
Az	11	25,0
Çok Az	3	6,8
Hiç	11	25,0
Cevapsız	1	2,3
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki dağılım meraklı kişilik özelliklerinin bir açıklaması niteliğindedir.

Tablo C- 20 İşimin Sıkıcı Yönleri ile İlgilenirken Dahı Elimden Gelenin En İyisini Yapmaya Çalışırım

	f	%
Tamamen	35	79,5
Çok	4	9,1
Oldukça	3	6,8
Az	2	4,5
Toplam	44	100,0

Anketi cevaplayanların işlerinin sıkıcı yönleri bile motivasyonlarını düşürmemektedir .

**Tablo C-21 Çalıştığım Zamanlarda
Bile Çok Kolay Hayal Kurarım**

	f	%
Tamamen	22	50,0
Çok	9	20,5
Oldukça	4	9,1
Az	2	4,5
Çok Az	3	6,8
Hiç	4	9,1
Toplam	44	100,0

Çalıştıkları zamanlarda bile hayal kurduklarını söyleyenlerin oranı çok yüksektir.

**Tablo C-22 Bazen İşe Yaramayacağını
Düşündüğüm Bir Yöntemi Uygulayıp
Olumlu Sonuç Almayı Denerim**

	f	%
Tamamen	20	45,5
Çok	5	11,4
Oldukça	5	11,4
Az	5	11,4
Çok Az	2	4,5
Hiç	7	15,9
Toplam	44	100,0

Buradan, hadiselere olumlu bir yaklaşım, sonuca gitmek için hevesli olmayı tespit edebiliriz.

Tablo C-23 Başkalarının ne Düşündüğünü Anlayabilmek İçin Farklı Fikirleri Dikkate Alırım

	f	%
Tamamen	<i>19</i>	<i>43,2</i>
Çok	<i>5</i>	<i>11,4</i>
Oldukça	<i>19</i>	<i>43,2</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Yukarıdaki dağılım, kararlar alınırken üçüncü şahıslara danışılmaya karşı olumlu bir tutum olduğunu açıklamaktadır .

Tablo 24 Dikkatimi Dağıtan Şeyleri Önemli ve Önemsiz Olarak Ayırım

	f	%
Tamamen	<i>32</i>	<i>72.7</i>
Çok	<i>7</i>	<i>15.9</i>
Oldukça	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Hiç	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Ankete cevap verenler, önemli konularda yoğunlaşırken titiz davrandıklarını belirtmişlerdir .

Tablo C-25 Tek Başına Çalışma Şansına Sahip Olmaktan Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>12</i>	<i>27.3</i>
Çok	<i>5</i>	<i>11.4</i>
Oldukça	<i>7</i>	<i>15.9</i>
Az	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Çok Az	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Hiç	<i>16</i>	<i>36.4</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Yukarıdaki dağılım , ankete cevap verenlerin tek başlarına çalışmalarından memnuniyetlerine ilişkin çok önemli bir ipucu vermemektedir .

Tablo C-26 İşimin Toplumda Saygın Bir Yer Sağlamasından Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>30</i>	<i>68.2</i>
Çok	<i>10</i>	<i>22.7</i>
Oldukça	<i>3</i>	<i>6.8</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Ankete katılanların hepsi işlerinin toplumda saygın bir yer teşkil ettiğini düşünmektedirler .

Tablo C-27 Değerlerime Ters Düşmeyen İşler Yapıyor Olmaktan Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>33</i>	<i>75.0</i>
Çok	<i>7</i>	<i>15.9</i>
Oldukça	<i>3</i>	<i>6.8</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Ankete katılanların büyük çoğunluğu , yaptıkları işlerin değerlerine ters düşmediğini belirtmişlerdir .

Tablo C-28 İşimin Sürekli Bir İstihdam Sağlıyor Olmasından Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>23</i>	<i>52.3</i>
Çok	<i>5</i>	<i>11.4</i>
Oldukça	<i>16</i>	<i>36.4</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Ankete cevap verenler, işlerinin sürekli bir istihdam sağladığını düşünmektedirler .

Tablo C-29 Başkaları İçin Birşeyler Yapıyor Olmaktan Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>23</i>	<i>52,3</i>
Çok	<i>4</i>	<i>9.1</i>
Oldukça	<i>15</i>	<i>34.1</i>
Az	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Yukarıdaki dağılım, ankete cevap verenlerin başkaları için bir şeyler yapıyor olmaktan mutlu olduklarını göstermektedir .

Tablo C-30 Yeteneklerimi Tam Anlamıyla Değerlendirmekten Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>11</i>	<i>25.0</i>
Çok	<i>9</i>	<i>20.5</i>
Oldukça	<i>22</i>	<i>50.0</i>
Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Araştırmaya katılanlar, yeteneklerini tam anlamıyla değerlendirdiklerine inanmaktadırlar .

Tablo C-31 Tek Başıma Karar Verebilme Fırsatına Sahip Olmaktan Memnunum

	f	%
Tamamen	<i>29</i>	<i>65.9</i>
Çok	<i>9</i>	<i>20.5</i>
Oldukça	<i>3</i>	<i>6.8</i>
Az	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Yukarıdaki tabloya göre, araştırmaya katılanlar işlerinin kendilerine tek başına karar verme fırsatı yarattığına inanmaktadırlar .

**Tablo C-32 Kendi Yöntemlerimi
Kullanma Özgürlüğümünden Memnunum**

	f	%
Tamamen	<i>16</i>	<i>36,4</i>
Çok	<i>9</i>	<i>20,5</i>
Oldukça	<i>16</i>	<i>36,4</i>
Çok Az	<i>2</i>	<i>4,5</i>
Cevapsız	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Yukarıdaki dağılıma göre, ankete cevap verenler işlerini icra ederlerken kendilerini özgür hissetmektedirler .

**Tablo C-33 İşimin Verdiği Başarımın
Duygusundan Memnunum**

	f	%
Tamamen	<i>18</i>	<i>40,9</i>
Çok	<i>6</i>	<i>13,6</i>
Oldukça	<i>17</i>	<i>38,6</i>
Az	<i>2</i>	<i>4,5</i>
Cevapsız	<i>18</i>	<i>40,9</i>
Toplam	<i>6</i>	<i>13,6</i>

Görüldüğü gibi, iş tatmininin yüksek olduğu açıktır .

Tablo C-33 Bir Projeye Başlayıp Çok Sayıda Engele Rağman Bu Projeyi Tamamlayabilirim

	f	%
Tamamen	<i>19</i>	<i>43,2</i>
Çok	<i>9</i>	<i>20,5</i>
Oldukça	<i>14</i>	<i>31,8</i>
Az	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Cevapsız	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Amaca ulaşmak için kararlılık özelliği kuvvetle gözlenmektedir .

Tablo C-35 Zor Kararlar Verebilirim

	f	%
Tamamen	<i>16</i>	<i>36,4</i>
Çok	<i>5</i>	<i>11,4</i>
Oldukça	<i>19</i>	<i>43,2</i>
Az	<i>2</i>	<i>4,5</i>
Çok Az	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Cevapsız	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Ankete cevap verenlerin zor kararlar vermeye hazır oldukları gözlenmektedir .

Tablo C-36 Sorumluluk Almaktan Hoşlanırım

	f	%
Tamamen	<i>22</i>	<i>50,0</i>
Çok	<i>6</i>	<i>13,6</i>
Oldukça	<i>15</i>	<i>34,1</i>
Cevapsız	<i>1</i>	<i>2,3</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Ankete cevap verenlerin çoğunluğu sorumluluk almaktan çekinmemektedirler

Tablo C-37 İnsanlarla Birarada Olmak ve Onlarla Uğraşmaktan Hoşlanırım

	f	%
Tamamen	31	70,5
Çok	7	15,9
Oldukça	3	6,8
Az	1	2,3
Hiç	1	2,3
Cevapsız	1	2,3
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, ankete cevap verenlerin insan ilişkilerinin olumlu ve dışa dönük bir kişilik yapısına sahip oldukları anlaşılmaktadır .

Tablo C-38 İnsanlarla Etkili Bir Biçimde İletişimde Bulunup Onları Her Konuda İkna Edebilirim

	f	%
Tamamen	29	65,9
Çok	4	9,1
Oldukça	4	9,1
Az	5	11,4
Hiç	1	2,3
Cevapsız	1	2,3
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki dağılımdan , ankete cevap veren çoğunluğun, insanlarla etkili bir biçimde iletişim kurup ikna kabiliyetlerinin güçlü olduğuna inandıkları görülmektedir .

Tablo C-39 Diğer Kişiler Fikir ve Düşüncelerimi Kolaylıkla Anlayabilir

	f	%
Tamamen	29	65,9
Çok	4	9,1
Oldukça	7	15,9
Az	2	4,5
Hiç	1	2,3
Cevapsız	1	2,3
Toplam	44	100,0

Ankete cevap verenler, başkalarının fikir ve düşüncelerini kolaylıkla anlayabildiklerini düşünmektedirler .

Tablo C-40 İşletmenizin Ortak Yatırımlara Girme Konusunda Büyüme ve Gelişmesini Engellen En Önemli Faktördür

	f	%
Tamamen	8	18,2
Çok	6	13,6
Oldukça	7	15,9
Az	4	9,1
Çok Az	17	38,6
Hiç	1	2,3
Cevapsız	1	2,3
Toplam	44	100,0

Yukarıdaki tablodan, araştırmaya katılanların ancak sadece yarısının değişim yaratma arzularının olduğu gözlenmektedir .

4.7.1.4. Yönetim Sorunlarına İlişkin Değerlendirme

Bu bölümde işletme özellikleri , yönetim süreci ve yönetsel sorulara ilişkin dağılımların değerlendirilmesi yapılacaktır .

Tablo D-1 Aile İşletmelerinde İşe Sahip Çıkacağı ve Güvenilir Olacağı Düşüncesi ile Akrabaların Çalıştırılması Uygundur

	f	%
Tamamen	5	11,4
Oldukça	2	4,5
Az	6	13,6
Çok Az	13	29,5
Hiç	17	38,6
Cevapsız	1	2,3
Toplam	44	100,0

Ankete cevap verenlerin, güvenilirlik açısından işletmede akrabaların çalıştırılmasına bakış açıları pek olumlu gözükmemektedir .

Tablo D-2 İşletmede Profesyonel Yöneticinin Göreve Yapıp-Yapmadığı

	f	%
Evet	25	56,8
Hayır	17	38,6
Cevapsız	2	4,5
Total	44	100,0

Ankete cevap verenlerin yarısından fazlasının işletmelerinde profesyonel yönetici görev yapmaktadır .

Tablo D-3 İşletme Yönetimini Profesyonel Yöneticilere Bırakma Sebepleri

	f	%
Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları	5	11.4
Olaylara tarafsız bakabilmeleri	3	6.8
Daha rasyonel kararlar alabilmeleri	1	2.3
Daha dinamik olmaları	3	6.8
Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları / Olaylara tarafsız bakabilmeleri	6	13.6
Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları / Daha rasyonel kararlar alabilmeleri	1	2.3
Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları / Daha dinamik olmaları	1	2.3
Olaylara tarafsız bakabilmeleri / Daha esnek düşünebilme yeteneğine sahip olmaları	2	4.5
Olaylara tarafsız bakabilmeleri / Daha rasyonel kararlar alabilmeleri	1	2.3
Daha esnek düşünebilme yeteneğine sahip olmaları / Daha rasyonel olabilmeleri / Daha dinamik olabilmeleri	1	2,3
Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları / Olaylara tarafsız bakabilmeleri / Daha dinamik olmaları	1	2.3
Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları / Daha esnek düşünebilme / Daha dinamik olabilme	2	4.5
Olaylara tarafsız bakabilmeleri / Daha rasyonel olabilmeleri / Daha dinamik olabilmeleri	1	2.3
Cevapsız	16	36,4
Toplam	44	100.0

İşletmelerinde profesyonel yönetici çalıştıranlar, onların yeterli eğitim düzeyine sahip olduklarını ve olaylara tarafsız bakabildiklerini düşünmektedirler .

Tablo D-4 Yönetime Profesyonel Yöneticilerin Getirilmesinin Sakıncaları

	f	%
Profesyonel yöneticilerin, mal sahibi yöneticiler gibi işletmeye bağlılıkla çalışamayacağı	1	2.3
Pratik bilgilerin, mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması	23	52.3
Zarar riski olmaması nedeni ile etkin kararlar alamayacakları	2	4.5
Profesyonel yöneticilerin, mal sahibi yöneticiler gibi işletmeye bağlılıkla çalışamayacağı / Pratik bilgilerin mal sahibi yön. nazaran az olması	3	6.8
Profesyonel yöneticilerin, mal sahibi yöneticiler gibi işletmeye bağlılıkla çalışamayacağı / Zarar riski olmaması nedeniyle etkin kararlar alamayacakları	1	2.3
Profesyonel yöneticilerin, mal sahibi yöneticiler gibi işletmeye bağlılıkla çalışamayacağı / İşletme yönetiminden söz hakkı istemeleri	1	2.3
Pratik bilgilerin, mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması / Zarar riski olmaması nedeniyle etkin kararlar alamayacakları	1	2.3
Pratik bilgilerin, mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması / Profesyonel yön. işletmeye getirdiği maliyetin yüksekliği	6	13.6
Diğer	4	9,2
Cevapsız	2	4,5
Toplam	44	100.0

Yönetime profesyonel yönetici getirilmesinin sakıncalarıyla ilgili soruya , ankete cevap verenlerin yarısından fazlası, onların pratik bilgilerinin mal sahibi yöneticiye göre daha az olduğu yönünde cevap vermişlerdir .

Tablo D-5 Girişimcilere Göre Çalışanlarla Yöneticiler Arasındaki En Büyük Sorunun Ne Olduğu

	f	%
İletişim eksikliği	4	9.1
Güvensizlik	2	4.5
Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması	12	27.3
İletişim eksikliği / Çatışma	1	2.3
İletişim eksikliği / Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması	4	9.1
Güvensizlik / Çatışma	1	2.3
Çatışma/ Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması	4	9.1
Motivasyon Eksikliği / Stres	1	2.3
Motivasyon Eksikliği / Kararlara katılma	1	2.3
Motivasyon eksikliği / Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması	2	4.5
Stres / Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması	1	2.3
Cevapsız	3	6.8
Diğer	8	18,2
Toplam	44	100.0

Yönetimsel sorunların belirlenmesine yönelik bu tabloya ait dağılımda, özellikle görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmadığı göze çarpmaktadır . İletişim eksikliği ve güvensizlik diğer iki ciddi sorun olarak görülmektedir . Çatışma ve motivasyon eksikliği de diğer önemli sorunlar arasında görülmektedir .

Tablo D-6 İşletmenin Karşılaştığı Yönetim Sorunları

	f	%
Yönetim ve yönetici sorunları	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Nitelikli personel bulunamaması	<i>21</i>	<i>47.7</i>
Personelin eğitim sorunları	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Uzmanlaşma	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Bilgi eksikliği	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Örgütlenme sorunları	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Yönetim ve yönetici sorunları / Nitelikli personel bulunamaması	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Yönetim ve yönetici sorunları / Örgütlenme sorunları	<i>1</i>	<i>2.3</i>
Nitelikli personel bulunamaması / Personel eğitim sorunları	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Nitelikli personel bulunamaması / Uzmanlaşma	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Uzmanlaşma / Bilgi eksikliği	<i>3</i>	<i>6.8</i>
Cevapsız	<i>2</i>	<i>4.5</i>
Diğer	<i>6</i>	<i>13,6</i>
Toplam	<i>44</i>	<i>100.0</i>

Ankete cevap verenler, işletmenin karşılaştığı en önemli sorunun nitelikli personel bulunamaması konusunda yaşandığına işaret etmektedirler . Uzmanlaşma , bilgi eksikliği ve personel eğitiminden kaynaklanan sorunlar ikinci derece yönetim sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır .

**Tablo D-7 İşletmenin Uluslararası Pazarlarda
Karşılaşabileceği İşletme İçi Nedenlerden Kaynaklı
Sorunların Neler Olabileceği**

	f	%
İşletmenin Yapısal Sorunları	5	11.4
İşletmenin yönetim ve organizasyon sorunları	9	20.5
Yetersiz planlama	1	2.3
İletişim sorunları	1	2.3
İyi bir satış organizasyonuna sahip olamama	1	2.3
İşletmenin Yapısal Sorunları / İşletmenin yönetim ve organizasyon sorunları	1	2.3
İşletmenin Yapısal Sorunları / İyi bir satış organizasyonuna sahip olamama	1	2.3
İşletmenin yönetim ve organizasyon sorunları / Yetersiz Planlama	1	2.3
İşletmenin yönetim ve organizasyon sorunları / Talep değişikliklerini önceden tahmin edememe	3	6.8
Teknik bilgiden yoksunluk/ İyi bir satış organizasyonuna sahip olamama	1	2.3
Talep değişikliklerini önceden tahmin edememe/ İyi bir satış organizasyonuna sahip olamama	3	6.8
Cevapsız	7	15.9
Diğer	10	22,9
Toplam	44	100.0

Çalışanlarla yöneticiler arasında ortaya çıkan sorunların öncelikli olarak işletmenin yapısal ve yönetim/organizasyon sorunlarından kaynaklandığı gözlenmektedir . Talep değişikliklerini önceden tahmin edememe ve iyi bir satış organizasyonuna sahip olmama diğer sorunlarla beraber işaret edilmektedir .

Tablo D-8 İşletmede Amaçlara Ulaşmak için Bir Planlama Anlayışının Olup-Olmadığı

	f	%
Evet	42	95.5
Hayır	1	2.3
Cevapsız	1	2.3
Toplam	44	100.0

İşletmelerde çoğunun amaçlarına ulaşmak için planlama yaptıkları gözlenmektedir .

Tablo D-9 İşletmenizde Uygulanan Planlamada Bulunması Gereken Özellikler

	f	%
Kısa vadeli olmalıdır	2	4.5
Uzun vadeli olmalıdır	23	52.3
Optimal bir süreyi kapsamalıdır	1	2.3
Fazla gider gerektirmemelidir	6	13.6
Kısa vadeli olmalıdır / Uzun vadeli olmalıdır	2	4.5
Uzun vadeli olmalıdır / Fazla gider gerektirmemelidir	3	6.8
Optimal bir süreyi kapsamalıdır / Fazla gider gerektirmemelidir	1	2.3
Cevapsız	1	2.3
Diğer	5	11,3
Toplam	44	100.0

Ankete cevap verenlerin işletmelerinde uyguladıkları planda aradıkları, uzun vadeli olmaları ve fazla gider gerektirmemesidir.

Tablo D-10 İşletmenin Örgüt Yapısını Belirlerken Hangi Unsurların Önemli Olduğu

	f	%
İşbölümü ve uzmanlaşma	32	72.7
Karar verme yetkisi	3	6.8
İşbölümü ve uzmanlaşma / Bölümlere ayırma	2	4.5
İşbölümü ve uzmanlaşma / Karar verme yetkisi	5	11.4
İşbölümü ve uzmanlaşma / Bölümlere ayırma/ Karar verme yetkisi	1	2.3
Diğer	1	2.3
Toplam	44	100.0

İşletmenin örgüt yapısını belirlerken işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi açıkça vurgulanmaktadır . Karar verme yetkisi ikinci derecede önem arz etmektedir .

Tablo D-11 İşletmede Organizasyon Şemasının Kullanılıp-Kullanılmadığı

	f	%
Evet	22	50.0
Hayır	19	43.2
Cevapsız	3	6.8
Toplam	44	100.0

Ankete cevap verenlerin yarısı organizasyon şeması kullanmaktadır .

Tablo D-12 Hangi İfadelere Katılıyorsunuz

	f	%
Elemanların iyi çalışması için denetlenmesi, yönltilmesi, cezalandırılması gerekir	5	11.4
Amaçlara ulaşmak başarı için verilen ödüllere bağlıdır	5	11.4
Çalışanlar planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılırlar	13	29.5
Çalışanların iş tatmini önemlidir	1	2.3
Elemanların iyi çalışması için denetlenmesi, yönltilmesi, cezalandırılması gerekir / Amaçlara ulaşmak başarı için verilen ödüllere bağlıdır	3	6.8
Elemanların iyi çalışması için denetlenmesi, yönltilmesi, cezalandırılması gerekir / Çalışanların iş tatmini önemlidir	2	4.5
Amaçlara ulaşmak başarı için verilen ödüllere bağlıdır / Çalışanların iş tatmini önemlidir	3	6.8
Çalışanlar planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılırlar / Çalışanların iş tatmini önemlidir	3	6.8
Cevapsız	2	4.5
Diğer	7	16,1
Toplam	44	100.0

Ankete katılanların önemli bir kısmı işletmede çalışanların planlama ve örgütleme faaliyetlerine katıldıklarını söylemektedirler . İşletmede elemanların iyi çalışması için denetlenmesi ve cezalandırılması gerekir diyenlerle başarı için ödüller gerekir diyenler eşit ağırlıktadır .

Tablo D-13 İşletmede Etkili Bir Koordinasyonun Sağlanması İçin

	f	%
Bölmelere Ayırma Koordinasyona Elverişli Olmalıdır	7	15.9
Personelin Kendi Aralarında Gönüllü Olarak İşbirliğinin Teşvik Edilmesi Gerekir	30	68.2
Bölmelere Ayırma Koordinasyona Elverişli Olmalıdır / Personelin Kendi Aralarında Gönüllü Olarak İşbirliğinin Teşvik Edilmesi Gerekir	4	9.1
Cevapsız	3	6.8
Toplam	44	100.0

İşletmede etkili bir koordinasyon sağlanması için personelin kendi arasında gönüllü bir işbirliğinde bulunması gerektiği yönünde ağırlıklı bir görüş hakimdir

Tablo D-14 Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Öncelikli Sorunların Neler Olduğu

	f	%
İyi bir stratejik planlamanın olmayışı	4	9.1
Koordinasyon eksikliği	8	18.2
Organizasyon şemaları eksikliği	2	4.5
Karar verme	1	2.3
Denetim	14	31.8
İyi bir stratejik planlamanın olmayışı / Koordinasyon eksikliği	2	4.5
İyi bir stratejik planlamanın olmayışı / Organizasyon şemalarının eksikliği	2	4.5
Koordinasyon eksikliği / Karar verme	2	4.5
Koordinasyon eksikliği / Denetim	3	6.8
Cevapsız	5	11.4
İyi bir stratejik planlamanın olmayışı / Karar verme / Denetim	1	2.3
Toplam	44	100.0

Yönetim sürecinde karşılaşılan öncelikli sorunlar olarak sırasıyla denetim, koordinasyon eksikliği, ve iyi bir stratejik planın bulunmayışı görülmektedir .

4.7.2. Hipotez Testleri

Anket sorularının ve cevaplarının iç tutarlılığını ölçmek için, SPSS 9.00 paket programı yardımıyla hesaplanan, Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan alpha değeri %80,67 çıkmıştır. Böylece, değişkenler arasındaki tutarlılık derecesinin ve ölçümün hassasiyetinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu araştırmada anlamlılık düzeyi p değeri %5 olarak kabul edilmiştir.

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurma yaşları ile bağımsız olma arzuları arasındaki ilişki / Hipotez -1

Ho .Girişimcilerin ilk işletmelerini kurma yaşları ile bağımsız olma arzuları arasında benzerlik vardır .

H1 .Girişimcilerin ilk işletmelerini kurma yaşları ile bağımsız olma arzuları arasında benzerlik yoktur .

Tablo E-1.

Ki-Kare Testi (Soru 7 -Soru 22)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,895 ^a	4	,042
Likelihood Ratio	8,002	4	,091
Linear-by-Linear Association	,113	1	,737
N of Valid Cases	44		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (9.895) olarak hesaplanmıştır. Ki-Kare değeri tablodan 0.05 önem derecesinde 4 serbestlik derecesi için 9,488 bulunmuştur.

Dolayısıyla, hesaplanan değer tablodan bulunan değerden büyük olduğundan istatistiksel anlamlılığa sahip olup ($p < 0.05$), alternatif hipotez H_1 desteklenmiştir.

Ailelerinde girişimci olmasıyla risk alma arasındaki ilişki / Hipotez - 2

H₀ . Ailelerinde girişimci olanların risk almaya eğilimleri daha fazladır .

H₁ . Ailelerinde girişimci olanların risk almaya eğilimleri daha azdır .

Tablo E- 2.

Ki-Kare Testi (Soru 14 / Soru 32)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,011 ^a	5	,023
Likelihood Ratio	13,225	5	,021
Linear-by-Linear Association	1,158	1	,282
N of Valid Cases	44		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (13,011) hesaplanmıştır. Ki-Kare değeri tablodan 0.05 önem derecesinde 5 serbestlik derecesi için 11,07 bulunmuştur. Dolayısıyla, hesaplanan değer tablodan bulunan değerden büyük olduğundan istatistiksel anlamlılığa sahip olup ($p < 0.05$), alternatif hipotez H_1 desteklenmiştir.

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmada etkili olan sebeplerle hayallerini gerçekleştirme arzuları arasındaki ilişki / Hipotez - 3

Ho. Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle hayallerini gerçekleştirme arzuları arasında ilişki vardır .

H₁ . Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle hayallerini gerçekleştirme arzuları arasında ilişki yoktur .

Tablo E- 3.

Ki-Kare Testi (Soru 17 / Soru 28)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	89,734 ^a	55	,002
Likelihood Ratio	45,500	55	,816
Linear-by-Linear Association	,017	1	,897
N of Valid Cases	44		

a. 71 cells (98,6%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,02.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (89,734) hesaplanmıştır. Ki-Kare değeri tablodan 0.05 önem derecesinde 55 serbestlik derecesi için hesaplanan değer tablodan bulunan değerden büyük olduğundan istatistiksel anlamlılığa sahip olup , alternatif hipotez H₁ desteklenmiştir. (p<0.05)

Ailesinin kurduğu işletmeyi devam ettiren girişimcilerin rol modeli olma özellikleri arasındaki ilişki / Hipotez - 4

H₀ . Ailesinin kurduğu işletmeyi devam ettiren girişimcilerin rol modeli olma özellikleri arasında ilişki vardır .

H₁ . Ailesinin kurduğu işletmeyi devam ettiren girişimcilerin rol modeli olma özellikleri arasında ilişki yoktur .

Tablo E- 4.

Ki-Kare Testi (Soru 18/ Soru 29)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,791 ^a	5	,442
Likelihood Ratio	5,445	5	,364
Linear-by-Linear Association	,341	1	,559
N of Valid Cases	43		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (4,791) olarak elde edilmiştir. Ki-Kare değeri tablodan 0.05 önem derecesinde 5 serbestlik derecesi için 11,07 olarak bulunmuştur.Hesaplanan Ki-Kare değeri tablodan bulunan değerden küçüktür. İstatiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir ($p>0.05$) . Dolayısıyla, araştırma bulguları alternatif hipotez H₁ i desteklememektedir. Ho hipotezi kabul edilecektir.

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle risk alma eğilimleri arasındaki ilişki / Hipotez - 5

Ho. Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle risk alma eğilimleri arasında farklılık vardır .

H₁ . Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle risk alma eğilimleri arasında farklılık yoktur .

Tablo E- 5.

Ki-Kare Testi (Soru 17/ Soru 32)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,562 ^a	55	,003
Likelihood Ratio	58,935	55	,334
Linear-by-Linear Association	2,029	1	,154
N of Valid Cases	44		

a. 71 cells (98,6%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,02.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (87,56) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, istatistiksel anlamlılığa sahip olup ($p < 0.05$), alternatif hipotez H₁ desteklenmiştir.

İhracat yapan girişimcilerin risk almaları arasındaki ilişki / Hipotez - 6

Ho . İhracat yapan girişimcilerin risk almaları ile ilgili anlamlı benzerlik vardır .

H₁ . İhracat yapan girişimcilerin risk almaları ile ilgili benzerlik yoktur .

Tablo E- 6.

Ki-Kare Testi (Soru 16/Soru 32)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,989 ^a	20	,110
Likelihood Ratio	23,369	20	,271
Linear-by-Linear Association	6,224	1	,013
N of Valid Cases	44		

a. 28 cells (93,3%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,02.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (27,989) olarak elde edilmiştir. Ki-Kare değeri tablodan 0.05 önem derecesinde 20 serbestlik derecesi için 31,42 olarak bulunmuştur.Hesaplanan Ki-Kare değeri tablodan bulunan değerden küçüktür. İstatiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir ($p>0.05$) . Dolayısıyla, araştırma bulguları alternatif hipotez H_1 i desteklememektedir. H_0 hipotezi kabul edilecektir.

Girişimcilerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile işletme büyüklüğü arasındaki ilişki / Hipotez - 7

H₀. Girişimcilerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile işletme büyüklüğü arasında istatiksel anlamda benzerlik vardır .

H₁ . Girişimcilerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile işletme büyüklüğü arasında istatiksel anlamda benzerlik yoktur .

Tablo E-7.

Ki-Kare Testi (Soru 8/ Soru 64)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,813 ^a	30	,002
Likelihood Ratio	18,936	30	,941
Linear-by-Linear Association	,099	1	,752
N of Valid Cases	44		

a. 47 cells (97,9%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,02.

Analiz sonucunda, Ki-Kare değeri (56,813) olarak hesaplanmıştır. Ki-Kare değeri tablodan 0.05 önem derecesinde 30 serbestlik derecesi için 43,713 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, hesaplanan değer tablodan bulunan değerden büyük olduğundan istatistiksel anlamlılığa sahip olup ($p < 0.05$), alternatif hipotez H_1 desteklenmiştir.

4.8. Araştırma Sonuçları Ve Yorum

Araştırmaya katılan girişimcilerin %72.7'lik bir bölümü 30-40 yaş arası olup, %9.1'lik bir bölümü 30 yaş altı genç kuşak girişimcilerden oluşmaktadır . 50 yaş üzeri girişimciler %6.8'lik bir bölümdür . Ankete cevap verenlerin %86,4 gibi bir çoğunluğunu erkekler oluşturmuştur . Eğitim düzeylerine baktığımızda, %56,8 oranında üniversite mezunu, %40.9 lise mezunu görmekteyiz.. Ayrıca ,lisan bilenler %59'luk bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Dolayısıyla, sektörde örnekleme oluşturan girişimcilerin çoğunluğu orta yaş grubuna dahil ve iyi eğitilidir . Ankete cevap verenlerin babalarının iyi eğitilmiş oldukları ve önemli bir çoğunluğunun kendi işletmelerinin olduğu ve serbest meslek sahibi olduğu tespit edilmiştir.Girişimcilerin % 75'i ilk işletmelerini 20-30 yaş arasında %22,7'si 30-40 yaş arasında kurmuştur.Dahil oldukları meslek gruplarına baktığımızda,ziraat mühendisleri ve çiftçiler %50'lik bir grubu temsil etmektedir. Anketin birinci bölümünden çıkan diğer bir sonuç da girişimcilerin babalarının dahil oldukları meslek grubundan etkilenmiş olabilecekleri ve bağımsız olma ve kendi kendilerinin patronu olma dürtülerinin ön plana çıkarak, ilk işletmelerini oldukça genç yaşlarda kurduklarıdır. Genç yaşlarda risk alabilme ve belirsizliklere tahammül etme gücünün girişimcilerin temel kişilik özelliklerinden biri olduğu bilinmektedir Ankete cevap verenlerin %88,6'sının işletmelerinde toplam çalışan sayısı 50'nin altında olduğundan bunları küçük işletme, %9,1'ini orta ölçekli işletme olarak nitelendirebiliriz. Ayrıca, girişimcilerin yarısının dahil oldukları ziraat mühendisliği, çiftçilik, işletmecilik gibi meslek grupları çiçekçilik sektörüyle ilişkili olarak değerlendirilebilir .

Ankete cevap veren girişimcilerin çoğunluğunun işletmelerini kurdukları ilk yıllarda finansal güçlerinin olmadıkları ancak yine çoğunluğunun sermaye teminini ailelerinden karşılamadıkları saptanmaktadır . Girişimcilerin %72,2'sinin ailelerinde girişimci olduğu ve babalarının önemli bir kısmının kendi işletmesi olduğu göz önüne alındığında buradan çıkarılacak sonuç şudur ; Ailelerin girişimci bir alt yapıya sahip olmalarına paralel olarak, ikinci nesil girişimcilerin kolayca

kaçmamaları, hayatı öğrenmeleri ve dolayısıyla kendi yağlarıyla kavrulmaları için aile, işletme kurulurken maddi açıdan destek vermeyi tercih etmemiştir . Tablo B- 4 incelendiğinde, işletme kurulurken sermayenin yüksek oranda deneklerin kendi birikimlerinden karşılandığı görülmektedir . Bu , işletme kurulurken finansal olarak kısmen hazırlıklı olduğu yönünde yorumlanabilir. Sermayenin banka kredisi olarak temin edilmesi veya üçüncü şahıslara borçlanarak sağlanması yönünde ciddi bir eğilim saptanmamış olup bu yönde çekimsiz bir tutum gözlenmiştir .

Anket kapsamında olan deneklerin, %77,3'nün ilk işletmelerini kurana kadar yaşamlarının geçtiği yer büyük şehirlerdir ve %70,4'ünün ilk işletmelerini kurmada en fazla etkili olan faktör kendi kendilerinin patronu olmak arzusu yönündedir . Yine %65,9 gibi bir çoğunluk kendi girişimleriyle işletmelerini kurmuşlar, %31,8'i ailelerinin kurduğu işletmeyi devam ettirmektedirler . Bu dağılımlardan bazı sonuçlar çıkarmak mümkündür. Sektördeki girişimciler eğitimlerini büyük şehirlerde tamamladıktan sonra ve kendi birikimleriyle sağladıkları sınırlı maddi olanaklarla ve bir süre sektörle ve ticaretle ilgili deneyim kazandıktan sonra girişimde bulunup kendi işletmelerini kurmuşlardır . Dahil oldukları meslek gruplarının da kendilerini yönlendirdiği söylenebilir . İşletmelerini kurmalarında daha fazla para kazanma arzusu önemsiz gözükmemekte ve müteşebbis ruhu ağır basmaktadır . Ailelerinde girişimci olanların çoğunluğu oluşturmasına rağmen, işletme kurulurken aile geleneğini devam etme arzusu faktörü fazla önemsenmemektedir . Bu ailenin girişimsel karakteriyle örtüşmemesinin yanı sıra çoğunluğun ailelerinin kurduğu işletmeyi devam ettirmemesiyle izah edilebilir .

Araştırmanın üçüncü bölümüyle ilgili değerlendirme girişimcilik profilinin belirlenmesine ilişkin olup, buradaki sonuçlar değerlendirilirken sektörün doğasında olan bazı özellikler verilen cevaplarla ilişkilendirilecektir . Ankete cevap verenlerin % 95'i işlerini yaparken ayrıntıları önemsediklerini, sorunlarla karşılaştıklarında mücadele ettiklerini ve krizlerin kendilerine fırsat yaratacağına inandıklarını belirtmişlerdir . Bu eğilim girişimcilerin fırsatları sezme, algılama ve stratejik olarak bir amaç doğrultusunda çaba gösterme özellikleriyle tamamen örtüşmektedir . Çiçekçilik sektöründe mevsimsel özelliklerden dolayı çok sık krizler yaşanmakta

ancak bu krizler ani talep patlamaları, ihracata yönelme gibi stratejik kararlarla fırsatlara dönüşmektedir. Dolayısıyla, sektörün karakteri girişimcilerin olaylara rasyonel bakmasını destekler yöndedir .

Araştırmalar, girişimcilerin özellikle ilk işletmelerini kurduklarında ve sonrasında sıkça yalnızlık duygusu yaşadıklarını tespit etmiştir . Ankete cevap verenlerin % 50'si iş hayatlarında zor günler yaşamadıklarını ifade etmişlerdir . Bu çelişki şu şekilde değerlendirilebilir; Sektörün rekabetçi yapısı girişimcileri öylesine işleriyle yaşar duruma getirmiş ki , yalnızlık duygusunu fazla hissetmemektedirler.

Tablo C- 6 ve Tablo C-7 'den anlaşılacağı gibi ankete cevap verenlerin önemli bir çoğunluğu, işletmelerini daha iyi noktalara getirmek için kararlı bir tutum sergileyen girişimci kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Buradan çıkaracağımız önemli bir sonuç girişimcilerin ileriye görebilen, fırsatlar peşinde koşan ve güçlü bir vizyona sahip olduklarıdır .Ancak, girişimciler kararlılık konusunda çok tutarlı bir yaklaşım göstermemektedirler . Ankete cevap verenlerin %50'si inandıkları işlerden asla kimsenin vazgeçemeyeceğini ifade ederken, diğerleri bu konuda girişimci kişilik özelliklerine tezat cevaplar vermişlerdir. Girişimcilik teorilerinden hatırlanacağı gibi, işletmelerin başarısını etkileyen pek çok farklı girişimci niteliği mevcuttur ve girişimcilik farklı özelliklerin bir bileşimidir. Dolayısıyla, girişimci bu özelliklerin bazılarını önem verip bazılarını önemsemeyebilir .Burada da benzer bir durum karşımıza çıkmaktadır. Deneklerin, işlerini ailelerini işleri kadar önemsemeleri bu sektörde üretim yapan işletme sahiplerinin çoğunun aileleriyle birlikte işyerlerinde ikame ettikleri, işyerleri ailenin bir parçası olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aile yaşamlarını işten bağımsız olarak algılamakta güçlük çekmektedirler . Çıkan sonuçları, klasik anlamda bilinen işkoliklik tanımıyla izah etmemekteyiz .

Çiçekçilik sektörü, son derece yeniliğe ve rekabete açık , sürekli farklılaşmayı gerektiren bir yapıya sahiptir. Tablo C- 8'den anlaşılacağı gibi verilen cevapların dağılımı sektörün beklentileriyle örtüşmekte olup işletme sahiplerinin yeniliğe açık bir tutum sergilediklerini görülmektedir. Genellikle orta yaşlarda kendi gayretleriyle

işletme kuran ve ailelerinde girişimci olan kimseler, kendi özelliklerinin taklit edilmesi , örnek alınması yönünde bir tutum sergilerler ve hayallerini gerçekleştirme arzuları yüksektir. Tablo C-10/11'den elde edilen sonuçların da tamamen bu yönde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo C-13'deki dağılım Tablo C-6'daki sonuçları destekler yönde olup, kararlılık konusu yine fazla önem verilmeyen bir girişimcilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Girişimcilerin risk alma konusundaki yaklaşımlarını ölçmek üzere hazırlanan, Tablo C-14'de dağılımı verilen anket sorusunun neticeleri şaşırtıcı gözükse de, girişimcilerin içinde buldukları sektörün özellikleri dikkate alındığında son derece çarpıcıdır. Ankete cevap verenler, zaten ömrü kısa olan , biran evvel pazarı bulunup satılması gereken ürünlerle uğraştıklarından sürekli risk altındadırlar. Dolayısıyla, girişimcilerin riskten kaçmaları , temkinli olmaları son derece doğaldır.

Tablo C-25'deki dağılım Tablo B-8'deki dağılımla çelişmektedir. Girişimcilerin %50'sinin, tek başına çalışmalarından memnun olup olmadıkları ile ilgili soruya, olumsuz cevap verdiği görülmüştür. Oysa, anketin ikinci bölümünde %70'i ilk işletmelerini kurmalarında en önemli faktörün kendi kendilerinin patronu olmak arzusu olduğu yönünde cevap vermişlerdi. Bu iki soru birbirini test eder niteliğinde hazırlanmış olduğundan, alınan sonuç girişimci kişilik özelliklerinin zamanla değişmesi açısından ilginçtir . İşletmeyi kurarken baskın olan bağımsızlık arzusu zamanla önemini kısmen yitirmiş olup, girişimciler tek başlarına çalışma şansına sahip olmaktan çok memnun gözükmemektedirler.

Tablo B-8'deki dağılımla Tablo C-28'deki dağılımı karşılaştırdığımızda çok çarpıcı bir netice ile karşılaşmaktayız. Ankete cevap verenlerin, ilk işletmelerini kurarlarken topluma faydalı olma yönünde bir hedeflerinin, ideallerinin olmadığı verilen cevaplardan görülmektedir. Ancak, girişimcilerin %100'ü işlerinin sürekli bir istihdam yaratıyor olmasından memnundur. Burada da, zaman içinde girişimci kişilik özelliklerinde çok açık bir değişim yaşanmıştır. Girişimcilerin bağımsız olma arzusu yerini kısmen topluma faydalı olma arzusuna bırakmıştır.

Tablo C-3 ,Tablo C-36, Tablo C-37 ,Tablo C-38 ve Tablo C-40'daki dağılımlar şu şekilde yorumlanabilir : Ankete cevap verenler başarıya ulaşmak için sorumluluk almaktan çekinmeyen, amaçlarına ulaşmak için son derece kararlı, başarıya ihtiyacı yüksek, yaptıkları işi seven, çevreleriyle iyi iletişim kurabilen özellikler göstermektedirler. Ancak değişim yaratma arzuları ile ilgili çok önemli bir ipucu yoktur.

Ankete cevap verenlerin, %70'i işletmelerinde akrabaların çalıştırılmasından yana değildir. Girişimcilerin bu tutumları, kendi kararlarını kendileri verme, kendilerinin yüksek bir vizyona sahip olduklarını düşünmeleriyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, profesyonel yöneticilere bakış açıları da akrabaların çalıştırılmasıyla ilgili tutumlarıyla örtüşmektedir. Tablo D-1 ve D-3' birlikte incelendiğinde şu sonuç çıkarılabilir: Girişimciler profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olduklarını, olaylara tarafsız baktıklarını ve daha rasyonel karar verdiklerini ,diğer yandan akrabaların işle ilgili kararlarda duygusallığa açık bir tutum izleyebileceklerini düşünmektedirler. Ancak, diğer yandan profesyonel yöneticilerin pratik bilgilerinin mal sahibine nazaran daha az olduğu,işletmeye mal sahibi gibi bağlı çalışmayacağı ve maliyetlerinin yüksekliği profesyonel yöneticilerin yönetime getirilmesinin sakıncaları olarak değerlendirilmektedir .

Tablo D-5'de, çalışanlarla yöneticilerin arasındaki sorunlarına ilişkin yapılan dağılımda, öncelikli sorunların görev, yetki ve sorumlulukların açık olmamasından ve iletişim eksikliğinden kaynaklandığı yönündedir. Motivasyon eksikliği, stres,ve çatışma ikinci derece sorunlar olarak değerlendirilebilir.

Sektördeki işletmelerin karşılaştıkları en önemli yönetim sorunu olarak nitelikli personel bulunamaması görülmektedir. Personelin eğitim sorunları, uzmanlaşma,bilgi eksikliği,örgütlenme gibi yönetsel sorunlar önemsenmeyecek şekilde bir dağılım göstermektedir. Çiçekçilik sektöründe ziraat mühendislerinin düşük ücretlerle istihdam edilmesi, sektör için gerekli meslek gruplarının çiçek yetiştiriciliği yapan bölgelerde çalışmayı tercih etmemeleri işletmelerde nitelikli personel sıkıntısı yaratabilmektedir.

Ankete cevap verenlerin %55' inin ihracat yapan üreticiler olduğu tespit edilmiştir. Çiçekçilik sektöründe üreticilerin ihracatta yaşadıkları en önemli sorunların başında ekonomik belirsizlik gelmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlarda işletme içi nedenlerden kaynaklanabilecek sorunlar irdelendiğinde nitelikli personel eksikliği ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır . Girişimcilerin, işletme içi nedenlerden kaynaklanan sorunları öncelikli olarak işletmenin örgütsel ve yapısal sorunlarına bağladıkları görülmektedir. İşaret edilen sorunlar ankete cevap veren işletmelerin büyümekte olan aile şirketleri olduğu yönünde açıklanabilir.

Ankete cevap verenlerin, işletmelerinde planlamaya önem verdikleri ve uyguladıkları planlamanın uzun vadeli olmasını tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, örgüt yapılarını belirlerken işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verdikleri açıktır. Bunlar, çiçekçilik sektörünün karakteriyle son derece örtüşmektedir. Sektördeki girişimciler üretim aşamasında gerekli tohumların ithalatı, üretim sonrası satış organizasyonu, mevsimsellik özellikleri, nakliye gibi sorunların üstesinden gelmek için uzun vadeli planlamaya, işbölümü ve uzmanlaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Girişimcilerin %40'ı yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları denetim olarak görmektedirler. Uzmanlaşma ve nitelikli personel teminindeki sıkıntılar denetim problemini ön plana çıkarmaktadır. Yönetim sürecinde karşılaşılan ikinci derece önemli diğer bir sorun koordinasyon eksikliği ve stratejik planlama olarak değerlendirilmiştir. İşletme sahipleri bu sorunların çözümü için personelin kendi aralarında gönüllü olarak işbirliğine girmelerinden yanadır.

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurma yaşları ile bağımsız olma arzuları arasında bir ilişki görülmemiştir. Oysa, ilk işletmelerini orta yaşlarda kuran girişimcilerin diğer sektörlerdeki profesyonel deneyimlerinden sonra bağımsız olma arzularının kendi kendilerinin patronu olmak adına yüksek olması gerektiği tahmin edilmekteydi. Araştırmaya katılan girişimcilerin %70'inin ailelerinde girişimci

olduğu ve %60'ının risk almaktan kaçan girişimci kişilik özelliklerine sahip oldukları tespit edilmişti. Bu çalışmada, ailelerinde girişimci olanların risk almaya eğilimlerinin daha az olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında olanların ailelerinde girişimci olmasıyla risk alma arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Ailelerinde girişimci olanların yaşananlardan edindikleri tecrübelerden riske karşı daha duyarlı hale geldikleri saptanmıştır. Girişimci kişilik özellikleri ve ailelerinin girişimsel yapısı aranan ilişkiyi anlamlı kılmaktadır.

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle hayallerini gerçekleştirme arzuları arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ancak bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında kendi kendilerinin patronu olma faktörü ön planda iken, tek başlarına çalışmaktan yana mutsuz oldukları tespit edilmişti. Dolayısıyla, zamanla değişen girişimci kişilik özellikleri hayallerini gerçekleştirme arzularını tek başlarına çalışmadan aldıkları hazzan kaynaklanmadığının bir tespiti şeklinde yorumlanabilir.

Ailelerinin kurduğu işletmeyi devam ettiren girişimcilerin rol modeli olma özellikleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Girişimcilerin %70'i kendi işletmelerini kurmuş ve %90'ı girişimcilik özelliklerinin başkaları için örnek teşkil ettiğini düşünmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında olan girişimcilerin ailelerinin girişimciliği değil, aksine kendi girişimsel özellikleri rol modeli olma özelliklerini desteklemiştir.

Girişimcilerin ilk işletmelerini kurmalarında etkili olan sebeplerle risk alma eğilimleri arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Girişimcilerin ilk işletmelerini kurarken en önemli faktör olarak gördükleri kendi kendilerinin patronu olma arzuları, onları risk almaktan kaçan bir girişimci kişilik özelliğine sahip olmalarına sevk etmiştir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, işletmeyi kurmadan evvel rol modeli olarak görülen başka girişimcilerin deneyimlerinin girişimcilerinin davranışlarına örnek teşkil etmiş olabileceğidir.

Diğer bir konuda, ihracat yapan girişimcilerin risk almalarıyla ilgili anlamlı bir benzerlik olduğudur. %50'si ihracat yapan girişimcilerin risk alma eğilimlerindeki farklılıklar üretimlerini arttırarak ihracata yönelmeleriyle izah edilebilir.

Girişimcilerin karşılaştıkları yönetim sorunları ile işletme büyüklüğü arasında istatistiksel anlamda bir benzerlik görülmemektedir. İşletmenin büyümesine paralel olarak nitelikli personelin teminindeki güçlüklerin artması beklenen bir durumdur. Ancak, girişimcilerin işaret ettikleri yönetim sorunlarını işletmelerin büyüklüğü ile ilişkilendirememekteyiz. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %88'inin küçük işletme olması, yönetim sorunlarında farklılık yada ilişki yaratacak işletme büyüklüğü farklılıkları olmaması elde edilen sonuçlarla ilişkilendirilebilir.

SONUÇ

Türkiye'nin genç ve dinamik sektörlerden biri olan çiçekçilik sektörünün karakteristik özellikleri dikkate alınarak yürütülen bu çalışmada, çiçekçilik sektöründe aile işletmelerinin girişimcilik profili ortaya çıkartılmış ve yönetsel sorunlar değerlendirilmiştir

Ankete cevap veren girişimcilerin demografik özellikleri girişimcilik profilinin ortaya çıkarılmasında önemli bir referans teşkil etmektedir. İlk işletmelerini kurma yaşları, işletme büyüklüğü, dahil oldukları meslek grupları, deneyimleri, ve sermaye sağlama biçimleri girişimcilerin olaylara bakış açılarını, tutumlarını, çelişkilerini önemli ölçüde açıklamaktadır.. Ayrıca, ilk işletmelerini kurana kadar yaşamlarının geçtiği yer, ailelerindeki girişimciler ve işletmelerini kurmalarında etkili olan faktörler girişimci kişilik özelliklerindeki farklılıkları açıklayıcı niteliktedir.

Girişimcilik profiline ilişkin elde edilen bulgular, çiçekçilik sektörünün doğasında olan bazı özelliklerle örtüşmektedir. Sektörün belirsiz, değişken, riskli, yeniliğe açık ve sürekli farklılaşmayı gerektiren yapısının, girişimcilerin vizyon, bağımsız olma arzuları, fırsat yaratma özellikleri, riske karşı tutumları ve kararlılık gibi girişimci kişilik özellikleri üzerinde önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Sektördeki aile işletmelerine mensup girişimcilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların, işletme yönetimine bakış açılarının, çiçekçilik sektörünün talepleri ve sorunlarıyla yakından ilgili olduğu araştırmadan çıkarılan diğer bir sonuçtur. Ayrıca, işletme büyüklüğünün, ihracat yapan işletmelerin, girişimcilerin kişisel özelliklerinin, yönetim sorunlarına bakış açıları üzerinde farklılık yarattığı anlaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çalışmanın girişimcilik ve aile işletmeleri ilgili teorik bilgileriyle karşılaştırıldığında , bilimsel çıkarımlar yapabilmek için,

incelenen sektörün iyi anlaşılması gerekmektedir. Girişimcilerin özelliklerinin, girişimciliği etkileyen faktörlerin, girişimcilerin yönetim sürecine bakış açılarının, girişimciliğin sorunlarının her sektör için genellenemeyeceğini, ancak bunların bir referans noktası olacağını bu çalışmanın diğer bir sonucu olarak görebiliriz.

Aile işletmelerinde yetki ve sorumluluğun tamamen girişimcide olması, örgütsel ve yönetsel sorunlar, profesyonel yöneticilere ve akrabalara bakış açısı araştırma kapsamındaki aile işletmelerinin girişimcilik profilleri ve sektörel nedenlerden dolayı bazı farklılıklar göstermiştir. İncelenen işletmelerin yönetim sorunları incelendiğinde planlama, uzmanlaşma, koordinasyon ve iletişim sorunlarının olduğu, görev, yetki ve sorumlulukların açık olmadığı görülmektedir. Tespit edilen tüm bu sorunlar kurumsallaşmamış işletmelerin ortak sorunlarıdır.

..

Çiçekçilik sektörünün çözüm bekleyen birçok sorunu bulunmaktadır. Genel olarak bu sorunlar her sektörde olduğu gibi teknik, ekonomik ve kurumsaldır. Yapılan araştırmanın değerlendirilmesiyle çiçekçilik sektörünün her seviyede yetişmiş eleman temininde sıkıntılarının bulunduğu saptanmıştır. İhracata yönelik çiçekçilik sektörünün yeni olması sebebiyle piyasanın ihtiyacına cevap verebilecek miktarda ve nitelikte yeterli elemanın bulunmaması doğaldır. Araştırma yapılan işletmelerde genç nüfus ve kadın iş gücü kaynağından yeteri kadar yararlanılamadığı da anlaşılmıştır.

İhracata yönelik çiçek üreten işletmeler karşılaşılabilecekleri risk ve belirsizlikleri azaltmaları için hangi çiçek çeşitlerini ne kadar ve ne zaman üreteceklerine doğru olarak karar verebilmeleri için gerekli bağlantıları önceden kurmalı ve dünya piyasalarını iyi takip etmelidirler.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, Royce : **Small Business Management** ,5th ed , New York : John Wiley & Sons , 1990.
- Akat , İlder : **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık ,İzmir, 1984.
- Alpugan , Oktay : **Küçük İşletmeler** , Der Yayınevi , İstanbul , 1994.
- Andrews, Kelly J : **“What It Takes To Be An Entrepreneur ”**, Entrepreneurial Edge Magazine, Edward Lowe Foundation , Vol. 3, 1998 , s.26-27.
- Baty, Gordon : **Entrepreneurship for the Eighties** , Reston Publising Company , 1981.
- Bench , Gisela : **“Flower Trade Journal”** , Holland , 2001 , s. 1-2.
- Binici , G : **“Çiçekçilik ”**, İzmir Ticaret Odası Yayınları , No:14 , İzmir , 1995 , s.1-5.
- Bork, David : **Family Business , Risky Business : How To Make It Work** , Bork Institute Press , 1995.
- Bozkurt, Rüştü : **“Girişimci ve Rol Bilinci”** , İş Fikirleri Dergisi, Aralık, 2000, s.7.
- Brandt , Steven : **“Entrepreneuring ”**, Reading , Mass:Addision-Wesley , 2001 , s.1-5.
- Buono, Antohny : **A Primer on Organizational Behaviour** , John Wiley&Sons , U.S.A., 1993.
- Burch , John : **Entrepreneurship** , North Louisiana University , Dryden Press, 1986.
- Bygrave William : **The Portable MBA in Entrepreneurship** , U.S.A. , 2002.
- Daft, Richard : **Management**, Third Edition, The Dryden Press, 1999.

- Dinçer, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , Timaş Basım , İstanbul , 1992.
- Doll , Mayer : “**Floraculture**” , United States , 1997, s.12.
- Drucker, Peter : **Yönetim Uygulaması** , çev. Sabri Yarmalı , İstanbul : İnkilap Kitapevi , 1996.
- DuBrin , Andrew J . : Behavioral Science Techniques for Managers and Professionals , **Contemporary Applied Management**, Third Edition , Rochester Institute of Technology , 1999.
- Erkan, Hüsnü : **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 2.b., İstanbul : Doğu Matbaacılık, 1994.
- Feyzoğlu , Feyzi : **Aile Hukuku** , İstanbul , Filiz Kitapevi ,1990.
- Foss, N , Klein, P : **Entrepreneurship and the Firm** , Edward Elgar : Aldershot , İngiltere, 2002.
- Gersnick , Kelin : “**Cycles of the Family Business**”, Harvard Press , Boston ,1997 , s.130-135.
- Gould , Bave: “**Floraculture International**” , Illinois , September 1996, s.1-4.
- Günaydın, Cahit : “**Girişimci Ruh**”,Dünya Girişim Dergisi <http://www.danismend.com/konular/yemekonomi/GirisimciRuhu.htm>.
- H, Richard., Donald , K : **Effective Small Business Management** , 5th ed , Dryden Press , 1995.
- Hall , Donna : “**Flower Trade Journal**” , London , April 1997, s.33.
- Heins , B. : “**Kenya Poised for Growth Even in a Tight World Market**” , Floraculture , March 1997, s.7.
- Howard, S, Gumpert , D : “**The Heart of Entrepreneurship**”, Harvard Business Review , March-April ,1985, s.85.
- IGM : “**Kesme Çiçekçilik**” , Kasım 1997 , s.2.

- Johnson, T : **“Wanted : Entrepreneurial Skills ”** , Black Enterprise , Volume 26, Issue 9, 2001, s. 32-35.
- K, Manfred.: **“The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good And The Bad News ”**, **Organizational Dynamics** , Vol.21, Issue.3, 1993,s.26-28.
- Karagüzel, Özkan : **“Türkiye’de Çiçek Üretimi ”**, Derim Dergisi , Antalya , 1997 , s.7.
- Karataş ,Süleyman : **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** , Veli Yayınları , İstanbul , 1991.
- Karlöf , Benght : **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri** , çev.Ziya Kütevin ,Eshar Kütevin, 1.b., İstanbul : İnkilap Kitapevi , 1993.
- Keasey, K, Watson, R : **Small Firm Management : Ownership , Finance and Performance** , 1st ed., Oxford : Blackwell Publishers , 2000.
- Kırım, Arman : **Aile Şirketlerinin Yönetimi** , Sistem , İstanbul , 2003.
- Koçel , Tamer: **İşletme Yöneticiliği** , Beta , İstanbul ,2001.
- Kuratko, D., Hodgetts R. : **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, 4th Edition , Texas , Dryden Press ,1998.
- Kuratko, D., Hodgetts R. : **Effective Small Business Management** , 9th ed, Dryden Press , 2001.
- Landau , M.: **“Tekinalp Bir Türk Yurtseveri (1983-1961) ”**, İletişim Yayınları , İstanbul , 1996 , s.7-10.
- Lawrence, J. ,William, G. : **“Entrepreneurs as Strategists “** , **Business Policy And Strategic Management** , Fifth Edition , 1988.
- Lewis B. : **“If The Entrepreneurs Hat Fits, Lean Your Company’s Needs Before Wearing”**, **Info World.**, Volume 19, Issue 25, June 23, 1997 , s. 80-85.

- Liles , Patrick : **“New Business Ventures and the Entrepreneur”**, American Journal , U.S.A. , 1999 , s.4-5.
- Lindon , C., Fisher , D. : **Family Business and Other Pieces** , 3th.ed.,Cambridge : Cambridge Press , 1999.
- Longenecke ,J., Moore W.: **Small Business Management : An Entrepreneurial Emphasis** , 8th ed , Cincinatti : South Western Publishing , 1991.
- March , James : **“ Continuity and Change in Theories of Organizational Action ”** , **Administrative Science Quarterly** , (June 1996) ,s.270-280.
- Meyer , John , Rowan , B. : **“ Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony ”** , **American Journal of Sociology**, Vol.83, 2002 , s.300-350
- Miner , John : **”High Growth Entrepreneurs and Managers”**, **Journal of Business Venturing**, 1990, s.200-220.
- Mucuk, İsmet : **Modern İşletmecilik** , 12.bs., İstanbul , Türkmen Yayıncılık, 2000.
- Narva, Richard : **“What does the Family Business Client Prefer? ”** , Dryden Press, United States , 2001, s. 12.
- Olentina , C. : **“A key Industry for Israel”**, **Floraculture International** , Illinois , March , 1997 , s.3.
- Özkırım , N. : **“Kesme Çiçek Sektörünün Dünü Bugünü ”** , Antalya Ticaret Odası , Antalya ,1999, s.12.
- Peters, M.P, Hisrich R.D : **Entrepreneurship** , McGraw-Hill Irwin , 2002.
- Peters, M.P, Hisrich R.D :: **Entrepreneurship: Starting,Developing And Managing A New Enterprise**, Third Edition., Richard D.Irvin Inc., 1995.
- Potobsky , Geraldo : **“ Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law ”**,**International Labour Review**, Vol 131 , 1999 , s.17-23.
- Rock , Stuart : **Family Firms**, Cambridge, Dryden Press ,2001.

- Sayın , Tufan : **“Türkiye’de Tarım Ürünlerine Yönelik Dış Satım Teşvikleri”**, Tarım Ekonomi Kongresi , Adana , Eylül 1996,s.7-9.
- Scase, R. : **“The Real World Of The Small Business Owner ”**, New South Wales: Croom Helm Ltd: 1987, s.19.
- Schermerhorn , John : **Management for Productivity** , 3th ed., New York : John Wily&Sons , 1999.
- Schumpeter , J : **“Entrepreneurship as Innovation”**, R. Swedberg (Ed)
Entrepreneurship: The Social Science View, Oxford University Press , Oxford ,2000,s.23-24.
- Selznick, Philip : **“Institutionalism; “Old and “New”**,
Administrative Science Quarterly , 1996 , s.270.
- Shane, S : **The Foundations of Entrepreneurship** , İngiltere , 2002.
- Silver , David A. : **“ Entrepreneurial Life”** , John Wiley, New York, 1983, s.7-8.
- Swedberg , R. **Entrepreneurship : The Social Science View** , Oxford Press , Oxford , 2000.
- Thomas , Peter : **Family Businesses** , U.K. ,1994.
- Titiz Tınaz : **Genç Girişimcilere Öneriler**, İstanbul, İnkilap Yayınevi, 1994.
- Tosun Kemal : **İşletme Yönetimi : Genel Esaslar** , 6.b., Ankara : Savaş Yayınevi , 1992.
- TÜSİAD : **“Türkiye’de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler”**, İstanbul, 1987, s.1-5.
- Westhead , P : **Advances in Entrepreneurship** , Edward Elgar: Celtenham , UK , 2000.

Ek –1 Sektörde Faaliyet Gösteren Aile Şirketleri

- Türkmenoğlu : İzmir’ de iç piyasaya ve ihracata yönelik üretim yapmaktadır . Türkiye genelinde dağıtım ağı bulunmaktadır .
- Flash Tarım : Antalya’da ağırlıklı olarak ihracata yönelik spray karanfil üretimi yapmaktadır . Özellikle talep patlamalarının yaşandığı özel günlerde büyük şehirlerin çiçek ihtiyacını karşılamaktadır .İhracatları ağırlıklı olarak Rusya’ya yöneliktir .
- Antalya Tarım : 150 dönümlük bir arazide ağırlıklı olarak spray ve standart karanfil , gerbera ve krizantem türlerini üretmektedir . 1988’de ihracat faaliyetlerine başlamış olan firma , ihracatlarını ağırlıklı olarak İngiltere , Hollanda , Almanya , İsviçre , İskandinav ülkeleri , Kanada ve Japonya’ya gerçekleştirmektedir . Ayrıca , İstanbul ve Ankara ‘da kurmuş oldukları dağıtım ağları ile iç piyasanın ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar .
- Ayer : Antalya’daki seralarında birinci kalite gül üretmekte olup sektördeki lider şirketlerden biridir . Hollandadaki üretim teknolojilerini yakından takip etmekte olup Avrupa ülkelerine ihracata yönelik yüksek standartta üretim yapmaktadırlar .
- Golden Leaf Flowers : Üretim ve pazarlama faaliyetlerini Antalya’da gerçekleştirmekte olup , İngiltere’deki dağıtım ağlarıyla tüm kesme çiçek toptancılarına hizmet sunmaktadırlar .
- Akgül Tarım : Belek’te 1988 yılından beri spray karanfil üretmekte olup ağırlıklı olarak iç piyasaya çalışmaktadırlar .
- Gün Tarım Ürünleri : 70 dekarlık üretm alanına sahip olan firmanın toplam üretiminin % 70’ini spray karanfil oluşturmakta , geri kalan kısım ise gerbera türü için ayrılmıştır .

- Kalender Tarım : 1988’de kesme çiçek üretimi ve ihracat faaliyetlerini yürütmek üzere kurulmuş olan firma , faaliyetlerini 10 hektarlık kapalı alanda yürütmektedir . Naturel : Adana’da 50 dönümlük bir arazide standardı yüksek gül üretimi yapmaktadır . Gül üretiminde uzmanlaşmış olup iç piyasa ve ihracata yönelik çalışmaktadır .
- Akbulut : Naturel ve Ayer gibi ileri teknoloji gerektiren birinci kalite gül üretiminde uzmanlaşmıştır . Adana’nın gül üretiminde lider şirketlerindedir .
- Kundu Tarım : 10 dönümlük bir arazi üzerinde 1988 yılında spray karanfil üretimiyle faaliyete geçen firma , 80 dönümlük bir arazi üzerinde İngiltere ve Hollanda’ya ihracat yapmaktadır .
- Lara Tarım : 1988 yılında faaliyete geçen firma Antalya’nın önde gelen spray karanfil ihracatçılarından .
- Myra Flowers : Kendisine ait 5 hektarlık alanda üretim yapmakta olan firmanın aynı zamanda anlaşmalı olduğu kesme çiçek üreticileri bulunmaktadır . Antalya’daki seralarda üretilen karanfil ve krizantem türleri Avrupa ülkelerine ihraç edilmektedir .
- Ritmo Tarım : 1988 yılında Sabuncakis Grubu’na katılan firma , 1990 yılında kesme çiçek üretim ve ihracatına başlamıştır . Firma standart karanfil üzerine uzmanlaşmıştır .
- Setaflora : Antalya’daki seralarında karanfil , solidago ve gypsophyla üretilmektedir .
- Springfield : 1994 yılında kurulmuş olan firma 60 dönümlük arazilerinde karanfil üretmektedirler .

- Veliagagil : Her çeşit süs bitkisi ve çiçek soğanı üretimi konusunda faaliyet göstermektedir . Faaliyetlerini , Yalova , Antalya ve İstanbul olmak üzere 200,000 m2 arazi üzerindeki seralarda sürdürmektedir .

Ek – 2. Anket Formu

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Tezi kapsamında yürütülen akademik çalışma için aşağıdaki anket formu hazırlanmıştır . Amacımız Türkiye de çiçekçilik sektöründe girişimci nitelikli ihracatçıların girişimcilik özelliklerini ortaya çıkartarak sektördeki aile işletmelerinin yönetsel sorunlarını belirleyip çözüm önerileri getirmektir . Tüm bilgiler gizlilik içinde değerlendirilecek ve çalışma sonuçları sadece akademik amaçla kullanılacaktır .Katkılarınız için size şimdiden teşekkürlerimizi sunuyoruz .

Lütfen önce aşağıdaki genel bilgileri veriniz .

1. Yaş :

18-20 21-25..... 26-30..... 31-35..... 36-40..... 41-45..... 46-50..... 51 +.....

2. Cinsiyet : Erkek Kadın

3. Eğitim Düzeyi :

Lise..... Üniversite..... Yüksek Lisans..... Doktora

4. Yabancı Dil

Bilmiyorum..... İngilizce..... En az iki yabancı dil

5. Babanızın Eğitimi

Lise..... Üniversite..... Yüksek Lisans..... Doktora.....

6. Baba Mesleği

Devlet Memuru..... Özel Sektör..... Serbest Meslek..... Kendi İşletmesi

7. İlk İşletmenizi Kurma Yaşınız

20 – 30..... 30 – 40..... 40 – 50..... 50+.....

8. İşletmenizin Toplam Çalışan Sayısı

50 den az..... 50 – 100..... 100 – 200 200 +.....

9. Aşağıdakilerden hangi meslek grubuna dahilsiniz ?

Ziraat Mühendisi..... Çiftçi..... Mimar.....

İşletme –İktisat..... Diğer.....

Lütfen aşağıdaki ifadeler hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz

10. İşletmenizi kurduğunuzda deneyiminiz var mıydı ?
Evet..... Hayır
11. İşletmenizi kurduğunuz ilk yılda faaliyetleri gerçekleştirmenizi sağlayacak yeterli finansal gücünüz var mıydı ?
Evet..... Hayır
12. İşletmenizi kurarken ailenizden maddi destek aldınız mı ?
Evet..... Hayır
13. İlk işletmenizi kurarken sermayenizi nasıl sağladınız ?
Kendi Birikimim..... Ailemden..... Banka Kredisi.....
Üçüncü Şahıslara Borçlanarak.....
14. Ailenizde girişimci var mı ?
Evet..... Hayır
15. İlk işletmenizi kurana kadar yaşamınızın geçtiği yer ?
Kırsal Kesim..... Büyük Şehirler..... Yurtdışı.....
16. Yıllık ortalama ihracatınız ? (\$)
100 Bin 100 – 500 Bin..... 500 – 1,000,000..... 1,000,000 +.....
17. İlk işletmenizi kurmada en fazla etkili olan faktör nedir ?
Kendi kendimin patronu olma..... Daha fazla para kazanma.....
Aile geleneğini devam ettirme..... Topluma faydalı olma arzusu.....
18. Ailenizin kurduğu işletmeyi mi devam ettiriyorsunuz ?
Evet..... Hayır

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz

19. Ayrıntılara girerim . Her türlü ayrıntı ile ilgilenirim .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum()
20. Zaman zaman olacak sorunlardan yılmam . Krizlerden her zaman fırsat doğacağını düşünürüm .

- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
21. İş hayatımda zor günlerde yalnızlık duygusu yaşadım . .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
22. Kendi kararlarımı kendim vermektan hoşlanırım .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
23. Başarıyı yakalamak için çok çalışmanın gerekli olduğunu düşünüyorum .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
24. İnandığım işlerden geri dönmem için beni kimse asla vazgeçiremez .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
25. Önümüzdeki üç yıl içinde daha iyi bir yerde olmayı düşünürüm .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
26. Sık sık yeni iş fikirleri geliştiririm . Çevrede yeni fırsat ve tehditlerin
oluştüğunu sürekli izlerim.
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
27. İşim ailem kadar önemlidir .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
28. Sürekli geliştirilen iş fikirlerini uygulamaya koyarım .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
29. Çevremdeki insanlara , benim hayata bakışımın , işteki tutumlarımın ,
girişimcilik özelliklerimin örnek teşkil ettiğini düşünürüm .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
30. Planladığım işleri mutlaka gününde yaparım . Sorunlar olsa da üstesinden

gelmekten hoşlanırım

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

31. İşimle ilgili kararları fazla düşünmeden veririm .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

32. Şans oyunları oynamaktan hoşlanırım . Başarısızlık riski taşıyan işlere girmekten çekinmem .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

33. Başkalarından önce fırsatları görür ve değerlendiririm .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

34. İşe başladığımda başarısızlık olsa bile beklemeyi göze alırım . Bugünden yarına hemen başarılı olmayı düşünmem .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

35. Eleştirilerden yararlanarak , fikirlerimi geliştirmeye çalışırım .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

36. Problem çözerken , yeni yöntemleri uygulamaya çalışırım .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

37. Uzmanlık alanım dışındaki sorunlarla ilgilenmekten zevk alırım .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

38. İşimin sıkıcı yönleriyle ilgilenirken dahi elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()

39. Çalıştığım zamanlarda bile çok kolay hayal kurarım .

- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
40. Bazen işe yaramayacağını düşündüğüm bir yöntemi uygulayıp olumlu sonuç almayı denerim .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
41. Başkalarının ne düşündüğünü anlayabilmek için farklı fikirleri dikkate alırım .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
42. Dikkatimi dağıtan şeyleri önemli ve önemsiz olarak ayırırım .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
43. Tek başıma çalışma şansına sahip olmaktan memnunum .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
44. İşimin toplumda saygın bir yer sağlamasından memnunum .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
45. Değerlerime ters düşmeyen işler yapıyor olmaktan memnunum
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
46. İşimin sürekli bir istihdam sağlıyor olmasından memnunum .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
47. Başkaları için bir şeyler yapıyor olmaktan memnunum .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
48. Yeteneklerimi tam anlamıyla değerlendirmekten memnunum .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum ()
49. Tek başıma karar verebilme fırsatına sahip olmaktan memnunum .
- Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()

- Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
50. Kendi yöntemlerimi kullanma özgürlüğünden memnunum .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
51. İşimin verdiği başarıma duygusundan memnunum .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
52. Bir projeye başlayıp , çok sayıda engele rağmen bu projeyi tamamlayabilirim .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
53. Zor kararlar verebilirim .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
54. Sorumluluk almaktan hoşlanırım .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
55. İnsanlarla bir arada olmak ve onlarla uğraşmaktan hoşlanırım .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
56. İnsanlarla etkili bir biçimde iletişimde bulunup onları her konuda ikna edebilirim .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
57. Diğer kişiler fikir ve düşüncelerimi kolaylıkla anlayabilir .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
58. İşletmenizin ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmesi büyüme ve gelişmenizi engelleyen en önemli faktördür .
Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum
59. Aile işletmelerinde , işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle akrabaların çalıştırılması uygundur .

Tamamen Katılıyorum () Çok Kat () Oldukça Kat () Az Kat ()
Çok Az Kat () Hiç Katılmıyorum

60. İşletmenizde profesyonel yönetici görev yapıyor mu ?

Evet () Hayır ()

61. İşletmenizin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmanızın sebebi aşağıdakilerden hangileridir ?

Profesyonel yöneticilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olmaları ()

Olaylara tarafsız olarak bakabilmeleri ()

Daha esnek düşünebilme yeteneğine sahip olmaları ()

Daha rasyonel kararlar alabilmeleri ()

Daha dinamik olmaları ()

62. Sizce , yönetime profesyonel yönetici getirilmesinin sakıncaları aşağıdakilerden hangileri olabilir ?

Profesyonel yöneticilerin , mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlılıkla çalışmayacağı ()

Pratik bilgilerinin , mal sahibi yöneticiye nazaran daha az olması ()

Zarar riski olmaması nedeni ile etkin kararlar alamayacakları ()

Profesyonel yöneticilerin işletmeye getirdiği maliyetin yüksekliği ()

İşletme yönetiminde söz hakkı istemeleri ()

63. Sizce , çalışanlarla yöneticiler arasındaki en büyük sorun aşağıdakilerden hangileridir?

İletişim eksikliği ()

Güvensizlik ()

Çatışma ()

Motivasyon eksikliği ()

Stres ()

Kararlara katılma ()

Görev , yetki ve sorumlulukların açık ve kesin olmaması ()

64. İşletmenizin karşılaştığı yönetim sorunları aşağıdakilerden hangileridir ?

Yönetim ve yönetici sorunları ()

Nitelikli personel bulunamaması ()

- Personelin eğitim sorunları ()
Uzmanlaşma ()
Bilgi eksikliği ()
Örgütlenme sorunları ()
65. İşletmenizin uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecekleri işletme içi nedenlerden kaynaklanan sorunlar aşağıdakilerden hangileri olabilir ?
İşletmenizin yapısal sorunları ()
Yönetimde ihtisaslaşmanın olmayışı ()
İşletmenizin yönetim ve organizasyon sorunları ()
Yetersiz planlama ()
Teknik bilgiden yoksunluk ()
Talep değişikliklerini önceden tahmin edememe ()
İletişim sorunları ()
Kalifiye yönetici kadrosundan yoksunluk ()
İyi bir satış organizasyonuna sahip olamama ()
Yöneticilerin yeni gelişmelere ayak uyduramaması ()
66. İşletmemizde amaçlarımıza ulaşmanız için bir planlama anlayışınız var mıdır ?
Evet () Hayır ()
67. Aşağıdakilerden hangileri işletmenizde uyguladığınız planlamada bulunması gereken özelliklerdir ?
Kısa vadeli olmalıdır ()
Uzun vadeli olmalıdır ()
Etkin bir haberleşme ve koordinasyon sağlamalıdır ()
Optimal bir süreyi kapsamalıdır ()
Fazla gider gerektirmemelidir ()
68. İşletmenizin örgüt yapısını belirlerken hangi unsurlar sizin için önemlidir ?
İşbölümü ve Uzmanlaşma ()
Bölgelere Ayırma ()
Karar verme yetkisi ()
69. İşletmenizde organizasyon şeması kullanıyor musunuz ?
Evet () Hayır ()
70. Aşağıdaki ifadelerden hangilerine katılıyorsunuz ?

İşletmemizdeki elemanların iyi çalışması için denetlenmesi , yöneltmesi ve cezalandırılması gerekir ()

Amaçlarımıza ulaşmak başarı için verilen ödüllere bağlıdır ()

Amaçlara ulaşmada sıkı kontrole gerek yoktur. ()

İşletmemizde çalışanlar planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılırlar.()

Çalışanların iş tatmini önemlidir .()

71. İşletmemizde etkili bir koordinasyon sağlanması için ;

Bölmelere ayırma koordinasyona elverişli olmalıdır ()

Personel kendi aralarında gönüllü olarak işbirliğinin teşvik edilmesi gerekir ()

72.Yönetim sürecinde karşılaştığımız öncelikli sorunlar hangileridir ?

İyi bir stratejik planlamanın olmayışı ()

Koordinasyon eksikliği ()

Organizasyon şemaları eksikliği ()

Karar verme ()

Denetim ()

ÖZGEÇMİŞ

1962’de İstanbul’da doğdu. Lise öğrenimini İstanbul Alman Lisesinde tamamladı. 1982-1988 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi’nde İnşaat Mühendisliği Fakültesini bitirdi ve İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü Geoteknik Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi aldı. 1988-1990 yılları arasında Libya’da Tekser firmasında inşaat mühendisi olarak çalıştı. 1990-1993 yılları arasında Amerika’nın Rochester şehrinde St.John Fisher College’de İşletme Yüksek Lisans (M.B.A) derecesi aldı. 1993-1997 yılları arasında İstanbul CNR Fuarcılık şirketinde dış ilişkiler, Polisan firmasında ihracat bölümlerinde çalıştı. 1997 yılında kendi şirketi olan I.N.T Dış Ticaret şirketini kurdu. 1998’de çiçekçilik işine girdi ve çiçek ihracat, ithalat, toptan ve perakendecilik yaptı. Evli ve bir kız çocuk babasıdır.